

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba koncepce získávání, výběru a adaptace zaměstnanců internetového obchodu
Creation of E-shop Employees' Recruitment, Selection and Adaptation Conception

Student: David Stoczek
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání bakalářské práce

Student: **David Stoczek**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Tvorba koncepce získávání, výběru a adaptace zaměstnanců
internetového obchodu
Creation of E-shop Employees' Recruitment, Selection and Adaptation
Conception

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika internetového obchodu
 4. Návrh koncepce získávání, výběru a adaptace zaměstnanců internetového obchodu
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval(a) samostatně .

V Ostravě dne 6. 5. 2016



David Stoczek

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.....	5
2.1	Řízení lidských zdrojů	5
2.2	Personální činnosti	6
2.3	Získávání zaměstnanců	9
2.4	Jednotlivé kroky získávání zaměstnanců	10
2.5	Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	20
2.6	Vnitřní a vnější zdroje pracovníků	21
2.7	Výběr zaměstnanců	22
2.8	Fáze výběru zaměstnanců	23
2.9	Metody výběru zaměstnanců	24
2.10	Zásady výběru zaměstnanců	28
2.11	Adaptace zaměstnanců.....	29
3	Charakteristika internetového obchodu	32
3.1	Historie internetového obchodu.....	32
3.2	Popis velkoobchodních značek	33
3.3	Struktura společnosti.....	33
4	Návrh koncepce získávání, výběru a adaptace zaměstnanců internetového obchodu	35
4.1	Získávání zaměstnanců na pozici skladník	35
4.2	Výběr zaměstnanců na pozici skladník	44
4.3	Adaptace zaměstnanců na pozici skladník.....	47
4.4	Získávání zaměstnanců na pozici administrativní pracovník	48
4.5	Výběr zaměstnanců na pozici administrativní pracovník	54
4.6	Adaptace zaměstnanců na pozici administrativní pracovník	56
5	Závěr	58
	Seznam použité literatury	59
	Seznam zkratk	60
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Lidský faktor je to nejcennější, co má firma k dispozici a také hraje podstatný význam ve splňování stanovených cílů organizace. Lidé ve firmě vytváří hodnoty, produkty, image a také pověst firmy. Z tohoto důvodu je získávání, výběr a také adaptace zaměstnanců velice důležité, jelikož na základě těchto tří personálních činností určujeme, jakým směrem se bude firma ubírat v budoucnosti a správné stanovení postupů těchto činností nám pomůže nasměrovat budoucnost firmy tím správným směrem.

Proto jsem si pro svou bakalářskou práci vybral téma tvorby koncepce získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve své firmě. Cílem této bakalářské práce bude sestavit takovou koncepci získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, která nám umožní získat takové zaměstnance, kteří budou co nejlépe splňovat naše požadavky na danou pracovní pozici a kteří se dokážou ztotožnit s cíli naší firmy a to při co nejnižších nákladech na jejich získání a udržení.

V první části této bakalářské práce se budeme zabývat teoretickou stránkou získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, kde si objasníme možné postupy těchto činností tak, abychom poté mohli nabyté vědomosti využít v praktické části této bakalářské práce.

Druhá část této bakalářské práce nás seznámí se samotnou společností. Seznámíme se s historií společnosti, dosaženými výsledky, současným stavem a také současnou strukturou společnosti.

V poslední třetí části využijeme získané vědomosti z části první a navrhne koncepci získávání, výběru a adaptace zaměstnanců na dvě pracovní pozice – skladník a administrativní pracovník.

Po zpracování této koncepce budeme ve společnosti připraveni na přijetí prvních stálých zaměstnanců a také na další rozvoj těchto pracovních míst o další členy.

2 Teoretická východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců

V následujících kapitolách této bakalářské práce si podrobně popíšeme teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců a také řízení lidského kapitálu, pomocí níž získáme základní znalosti o této problematice pro pozdější teoretickou část, kde se již budeme zabývat tvorbou koncepce získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako logický a strategický přístup k řízení lidského kapitálu, tedy lidí.

Lidský kapitál představuje to nejcennější, co daná organizace má. Jedná se o lidi, kteří jak individuálně, tak i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Mezi základní cíle organizace můžeme zařadit:

- zvyšování výkonnosti organizace jako celku;
- úspěšnost organizace na trhu;
- konkurenceschopnost organizace;
- vytváření požadovaného zisku;
- zlepšování pozice na trhu v dlouhodobém měřítku.

Všechny tyto cíle jsou spjaty s řízením lidských zdrojů, jelikož lidský kapitál je naším nejzákladnějším výrobním faktorem, o který je třeba pečovat.

Řízení lidských zdrojů je stále více považováno za jeden z nejdůležitějších aspektů, který ovlivňuje chod a také řízení celé společnosti.

V dnešní moderní době se klade důraz na delegaci personální práce na vedoucí pracovníky všech úrovní a řízení lidských zdrojů se stává páteří celého řízení firmy. Důraz je také kladen na zajištění kvalitních pracovníků při co nejnižších nákladech na jejich získání, jejichž prostřednictvím bude organizace schopna plnit své základní cíle a bude schopna plánovat svůj postupný rozvoj (Armstrong, 2012).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů můžeme zařadit:

1. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – příprava pracovníků na současnou i budoucí potřebu daného pracovního místa prostřednictvím rozvoje jejich dovedností, znalostí a chování.
2. **Organizační rozvoj** – zajišťování dobrých vztahů na pracovišti a mezi členy jednotlivých týmů.
3. **Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur** – určení způsobu organizace a integrace pracovních úkolů do jednotlivých pracovních míst.
4. **Formování personálu organizace** – získávání, výběr, rozdělování a propouštění zaměstnanců.
5. **Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému**
6. **Plánování lidských zdrojů** – charakteristika personálních strategií a potřeb lidí v organizaci.
7. **Odměňování a zaměstnanecké výhody** – zajištění spravedlivosti odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
8. **Pracovní vztahy, vztahy s odbory** – zajištění dobrých vztahů mezi organizací a odbory.
9. **Pomoc pracovníkům** – poskytnutí pomoci pracovníkům v případě jejich osobních problémů, poradenské služby (Koubek, 2012).

2.2 Personální činnosti

Ke každému úkolu, který jsme si popsali v minulé části této bakalářské práce, se váže určitá personální činnost. Personální činnosti představují výkonnou část řízení lidských zdrojů a logicky na sebe navazují. Personální činnosti mohou mít například následující podobu:

1. Vytváření a analýza pracovních míst;
2. Personální plánování;
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků;
4. Hodnocení pracovníků;
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
6. Odměňování;
7. Vzdělávání pracovníků;
8. Pracovní vztahy;

9. Péče o pracovníky;
10. Personální informační systém;
11. Průzkum trhu práce;
12. Zdravotní péče o pracovníky;
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací;
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání.

V případě tvorby koncepce získávání výběru a adaptace zaměstnanců internetového obchodu je nutné se především zaměřit na následující personální činnosti:

1. Analýza pracovních míst – popis a specifikace pracovních míst (povaha práce, personální podmínky);
2. Personální plánování – počet jednotlivých pracovních míst, která mají být v určitém období obsazena
3. Získávání pracovníků
4. Výběr zaměstnanců

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Tvorba pracovních míst a jejich analýza je klíčovou personální činností, která rozhoduje o efektivním provádění práce v organizaci a o spokojenosti pracovníků s danou prací. Dříve než začneme provádět ostatní personální činnosti, je nutné mít vytvořeny a analyzovány úkoly a pracovní místa (Koubek, 2012).

“Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří I představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uschovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst” (Koubek, 2012, str. 43).

2.2.2 Personální plánování

Řízení organizace je v každém podniku velice důležité a vždy směřuje k dosažení daných cílů. Zvláštní a velice důležité postavení náleží v řízení organizace personálnímu

plánování, jelikož nám stanovuje potřebu pracovníků a také možné zdroje pokrytí naší potřeby pracovních sil v daném období. Cílem personálního plánování je dosáhnout rovnovážného stavu mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil (Koubek, 2012).

“Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

- a) v potřebném množství;
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- e) flexibilní a připravené na změny;
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků;
- g) ve správný čas a;
- h) s přiměřenými náklady.

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí” (Koubek, 2012, str. 93).

V dnešní době již každá společnost, ať už velká či malá co se do počtu zaměstnanců týče, má své personální oddělení nebo speciálního pracovníka (personalistu), který se zabývá řízením lidských zdrojů v dané firmě. Personální oddělení či personalista se zabývá sérií otázek a problémů, které se snaží vyřešit s jasně daným cílem – zajistit, aby společnost byla schopna plnit své cíle prostřednictvím lidí, tedy svých zaměstnanců. První z takovýchto otázek je právě otázka získávání zaměstnanců, což tvoří jednu z klíčových fází formování pracovní síly v podniku.

V následující kapitole této bakalářské práce se tedy zaměříme důkladněji na tuto problematiku získávání zaměstnanců a následně výběru potenciálních zaměstnanců.

2.3 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců spolu s následujícím výběrem je jedním z nejdůležitějších úkolů, který před námi stojí při zakládání nebo rozšiřování našeho podniku. Naším cílem by přitom mělo být získání adekvátního počtu zaměstnanců, v požadované kvalitě, kteří jsou motivováni a jejich individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a to vše při co nejnižších nákladech vynaložených na jejich získání.

Během procesu získávání zaměstnanců proti sobě stojí dvě strany: na jedné je společnost, která poptává pracovní sílu a na straně druhé jsou potencionální zájemci o práci. Samotný proces získávání pracovníků má především zajistit tok informací mezi oběma stranami tak, aby případní uchazeči o práci reagovali na nabídku práce v dané organizaci, tzn. aby na poptávku práce byla také adekvátní odezva ze strany nabídky práce. Odezvu na pracovní nabídku může ovlivnit několik faktorů, např. Samotná nabídka práce (způsob informování o volném pracovním místě a obsah nabídky), vnitřní podmínky firmy (firmou ovlivnitelné) a také vnější podmínky firmy (firmou neovlivnitelné). Jednotlivým faktorům, které ovlivňují proces získávání pracovníků, se budeme zabývat podrobněji v dalších kapitolách této práce (Koubek, 2012).

Celý proces získávání a následný výběr pracovníků můžeme dle Armstronga (2012, str. 368) shrnout do následujících tří fází:

1. **„definování požadavků** - příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. **přilákání uchazečů** - prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
3. **vybírání uchazečů** - třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.“

Ke každé fázi získávání zaměstnanců se vážou i dané kroky samotného procesu získávání zaměstnanců. Jak uvádí Koubek, (2012) těmito jednotlivými kroky, které na sebe vzájemně navazují, jsou:

1. “Identifikace potřeby získávání pracovníků;
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa;
3. Zvážení alternativ;

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků;
5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů;
6. Volba metod získávání pracovníků;
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
8. Formulace nabídky zaměstnání;
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání;
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací;
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.,

2.4 Jednotlivé kroky získávání zaměstnanců

V této kapitole si podrobně rozebereme jednotlivé kroky získávání zaměstnanců, které jsme si vyjmenovali v kapitole předchozí.

2.4.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Při zjišťování, kolik budeme potřebovat pracovníků, musíme vycházet z různých dokumentů organizace, kterými jsou např. plány výroby, plánované investice, plány technického rozvoje atd. Tyto dokumenty tvoří základ pro personalisty, kteří poté ve spolupráci s manažery společnosti stanovují přibližný odhad počtu zaměstnanců a také jejich potřebnou kvalifikaci.

Je nutné také brát v potaz potřebu dodatečných pracovních sil, jejíž plánování musí probíhat ještě před realizací samotného získávání pracovníků a s ještě větším časovým předstihem před samotnou potřebou dodatečné pracovní síly. Z tohoto důvodu je nutné provádět analýzy stavu a pohybu zaměstnanců, která nám ukáže faktory, které ovlivňují pohyb pracovníků, a která také určí reprodukční potřebu pracovníků. Nikdy ovšem nemůžeme stanovit potřebu dodatečných pracovních sil s dostatečným předstihem (Armstrong, 2012).

2.4.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

K tomu, abychom mohli oslovit potencionální pracovníky s nabídkou zaměstnání, musíme si nejdříve zjistit veškeré potřebné informace o nabízeném pracovním místě jako např. informace o pracovních podmínkách, informace o samotné práci, požadavky dané práce na pracovníka atd. Tyto informace tvoří samotný popis a specifikaci pracovního místa.

Nejpodstatnější informace o pracovním místě z jeho popisu a specifikace se následně stávají součástí informací, které jsou obsaženy v nabídce volného pracovního místa a umožňují uchazeči se rozhodnout, jestli na tuto nabídku odpovědět (Dvořáková et.al., 2012).

2.4.3 Zvážení alternativ

Jelikož je třeba brát v úvahu snižování nákladů práce v organizaci a klást důraz na hospodaření s pracovní silou (dle nejnovějších trendů řízení lidských zdrojů), proto je nutné nejdříve zvážit následující možnosti, které se nám nabízejí:

- zrušení pracovní pozice;
- diverzifikace pracovních úkolů mezi jiné pracovní pozice, při souběžném zrušení těch úkolů na daných pracovních místech, které nejsou zcela nepostradatelné;
- rozšíření pracovní doby formou přesčasů;
- rozšíření pracovní doby formou částečného úvazku;
- rozšíření práce formou dočasného pracovního poměru;
- rozšíření práce pomocí dohody o provedení práce nebo o pomoci dohody o pracovní činnosti;
- zajištění práce pomocí externí organizace (outsourcing, smlouva s jinou společností o zabezpečení dané práce);
- pro danou práci je nutný plný úvazek.

V případě, že dojdeme k tomu, že práce vyžaduje pracovníka na plný úvazek, částečný úvazek nebo dočasný pracovní poměr, tak pokračujeme v dalších krocích získávání pracovníků (Koubek, 2012).

2.4.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

Specifikace požadavků na pracovníka definuje to, co od pracovníka organizace očekává, tedy vzdělání, zkušenosti a kvalifikaci. Jsou zde zahrnuty vlastnosti, které jsou stanovovány v rámci profilu role a také speciální požadavky organizace na pracovní místo.

Specifikaci požadavků na pracovníka můžeme sestavit podle následujících bodů:

- **odborné schopnosti** – co musí pracovník znát a být schopen dělat při plnění dané role, včetně speciálních požadovaných vlastností a schopností;

- **požadavky na chování a postoje** – typy chování, které organizace požaduje pro výkon dané role, mají být ve vztahu k základním hodnotám a také cílům organizace, aby bylo při výběru pracovníků zajištěno, že budou odpovídat kultuře a způsobu myšlení organizace;
- **odborná příprava a výcvik** – požadovaná odbornost, vzdělání a také specializace (povolání), které by měl uchazeč splňovat;
- **zkušenosti, praxe** – praxe v daném oboru nebo v podobně zaměřené organizaci. Důležitý je také stupeň úspěšnosti při vykonávání dané pozice v minulosti, který nám napoví o možném úspěšném vykonávání práce v budoucnosti;
- **zvláštní požadavky** – důležité pro pracovní pozice, jejíž náplní bude nacházení nových trhů nových zákazníků, zlepšování prodeje nebo zavádění nových systémů;
- **další požadavky** – v rámci pracovní náplně například požadavky na častější cestování, nerovnoměrná pracovní doba (práce o víkendech, v noci atd.), proměnlivé pracoviště a s tím spojený pobyt mimo trvalé bydliště pracovníka atd.;
- **možnost splnit očekávání uchazeče** – schopnost organizace splnit očekávání uchazeče, např. možnost kariérního růstu, vzdělávání, jistota zaměstnání, bonusy (např. finanční) atd (Armstrong, 2012).

2.4.5 Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku se stanoví, zda při získávání zaměstnanců bude organizace čerpat z vnitřních zdrojů či ze zdrojů vnějších. Může také nastat taková situace, že organizace bude tyto zdroje při získávání zaměstnanců kombinovat.

V případě zjišťování dostupných zdrojů je mnohem snadnější získávat potřebné informace z interních zdrojů (máme informace o pracovních pozicích i o pracovnících, víme který zaměstnanec má jaké kvality a nedostatky atd.). Obtížnější je získávání adekvátních informací o externích zdrojích, jako např. velikost a struktura pracovníků (Dvořáková et.al., 2014)

2.4.6 Volba metod získávání pracovníků

Volba metody, pomocí níž budeme získávat zaměstnance, je závislá na následujících faktorech:

- čerpání pracovníků z interních nebo externích zdrojů;

- požadavky na pracovní pozici (kvalifikovanost práce, zvláštní schopnosti potřebné k vykonávání práce atd.);
- situace na trhu práce;
- výše vynaložených prostředků na získávání pracovníků;
- nutnost potřeby obsazení pracovní pozice.

Metod pro získávání zaměstnanců je mnoho. Uvedme si alespoň ty, které jsou nejčastěji využívány:

1) Uchazeči se nabízejí sami

- Výhody
 - náklady na inzerci jsou zanedbatelné
- Nevýhody
 - nedostatečná možnost výběru zaměstnanců;
 - žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase;
 - nejasná představa uchazečů o potřebách organizace.

2) Doporučení současného pracovníka organizace

- Výhody
 - vhodnost uchazeče (současný pracovník si nechce pokazit pověst doporučením neodpovídajícího pracovníka);
 - náklady na inzerci jsou zanedbatelné.
- Nevýhody
 - nedostatečná možnost výběru zaměstnanců;
 - žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase;
 - nedostatečná možnost výběru zaměstnanců.

3) Přímé oslovení vyhládnutého člověka

- Výhody
 - vhodnost uchazeče (odborný i osobní profil);
 - náklady na inzerci jsou zanedbatelné.
- Nevýhody
 - uvědomění pracovníka o jeho žádanosti vede k požadavkům na lepší pracovní podmínky;
 - horšení vztahů s organizacemi, kterým se snažíme odlákat pracovníky.

4) Vývěsky (v organizace nebo mimo ni)

- Výhody
 - nízké náklady
 - větší soubor uchazečů, ze kterého můžeme vybírat (kampaňovitost);
 - nízké náklady.
- Nevýhody
 - dosah takovéto poptávky po práci se dostane pouze k lidem, kteří si danou vývěsku přečtou (blízké okolí organizace);
 - nevhodná pro získávání kvalifikovaných pracovníků.

5) Letáky v poštovních schránkách

- Výhody
 - větší soubor uchazečů, ze kterého můžeme vybírat (kampaňovitost) – nabídka se dostane do rukou všech obyvatel dané oblasti;
 - nízké náklady oproti jiným metodám.
- Nevýhody
 - závislá na počtu letáků vhozených do schránek (čím víc, tím je vyšší pravděpodobnost, že je adresát opravdu přečte);
 - vhodná pouze pro získávání méně kvalifikovaných pracovníků.

6) Inzerce (např. v novinách)

- Výhody
 - větší soubor uchazečů, ze kterého můžeme vybírat (kampaňovitost) - větší než u vývěsek a letáků do poštovních schránek;
 - rychlý účinek – rychle se dostane k potenciálnímu uchazeči.
- Nevýhody
 - minimalizace nákladů vede také k minimalizaci efektivity dané inzerce;
 - vysoké náklady, spojené se snahou o jejich minimalizaci.

7) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

- Výhody
 - informovanost organizace o profilu studenta, jeho znalostech a dovednostech;
 - možnost lepšího poznání studenta před samotným výběrem zaměstnance;

- předvýběr uchazečů školou a doporučení vhodných adeptů.
 - Nevýhody
 - nemožnost operativního obsazování míst absolventy během celého roku;
 - sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání.
- 8) Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému
- Výhody
 - udržování dobrých vztahů organizace s odbory;
 - zajištění potřebné kvalifikace a znalostí zaměstnance.
 - Nevýhody
 - omezené možnosti výběru uchazečů;
 - umožňuje získat jen některé zaměstnance na dané pozice (např. dělník).
- 9) Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi atd. a využívání jejich informačního systému
- Výhody
 - jistota odborné způsobilosti uchazečů;
 - nízké náklady;
 - vstřícná spolupráce daných institucí.
 - Nevýhody
 - náročná metoda díky tomu, že uchazeči jsou obvykle již zaměstnaní jinde, takže jim musíme nabídnout lepší podmínky
- 10) Spolupráce s úřady práce
- Výhody
 - nízké náklady;
 - zprostředkování poptávky organizace po práci přes daný úřad práce;
 - státní podpora v rámci politiky zaměstnanosti;
 - zajištění potřebných informací o uchazeči daným úřadem práce;
 - možnost získání příspěvku na zaměstnání určitého pracovníka.
 - Nevýhody
 - omezený výběr uchazečů;
 - nižší kvalifikace uchazečů.
- 11) Využívání služeb personálních agentur

- Výhody
 - personální agentury mají větší znalost trhu práce;
 - personální agentury mají vlastní databáze uchazečů o práci;
 - zkušenosti agentur ve vyhledávání vhodných uchazečů o práci.
- Nevýhody
 - vysoké náklady;
 - vysokým nákladům někdy neodpovídá kvalita poskytovaných služeb;
 - přijetí nevhodného uchazeče;
 - nedostatečné informační toky mezi najatou agenturou a organizací;
 - omezení využití této metody na získávání zaměstnanců pouze na speciální typy uchazečů (specialisté, vrcholoví manažeři);
 - v závislosti na vysokých nákladech spojených se zvolením této metody.

12) Využití internetu

- Výhody
 - možnost uvedení detailnějších informací o organizaci a také o pracovním místě;
 - nízké náklady;
 - možnost využití elektronických dotazníků a využití dalších elektronických činností, které souvisí se získáváním zaměstnanců (elektronické životopisy, posuzování uchazečů na základě počítačového programu atd.);
 - zrychlení procesu získávání zaměstnanců.
- Nevýhody
 - stále nedostatečné využívání internetové sítě u nás

2.4.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Jedná se o krok, který v nemalé míře může ovlivnit pozdější fázi výběru zaměstnanců. Na tomto kroku je závislé to, jak podrobné, spolehlivé a danému místu přiměřené informace organizace od uchazeče získá.

Nejčastěji organizace požaduje po uchazečích následující dokumenty:

- doklady o vzdělání a praxi;

- vyplněný dotazník, který sestavuje organizace;
- životopis;
- reference z předchozích zaměstnání;
- výpis z rejstříku trestů;
- lékařské vysvědčení o zdravotním stavu;
- motivační dopis.

Dotazník pro uchazeče

Existují dva druhy dotazníků, které můžeme v organizaci sestavit a to:

1. **Jednoduchý dotazník** - dotazník, ve kterém lze uvést jen holá fakta – využívána pro obsazování manuálních a nenáročných míst
2. **Otevřený dotazník** – dotazník, který umožňuje uchazeči podrobně popsat některé požadované skutečnosti, vyjádřit svůj názor a také postoj – využívána pro obsazování manažerských pozic či pozic s vysokými požadavky na kvalifikaci a znalosti uchazeče (Evangelu Neubauer, 2014)

Životopis

Při získávání zaměstnanců mohou být požadovány tři typy životopisů, které se liší svou strukturou:

1. **Volný životopis** – struktura i obsah tohoto typu životopisu je ponechán na uchazeči;
2. **Polostrukturovaný životopis** – U tohoto typu životopisu je uchazeč informován organizací, co by mělo být v životopise uvedeno
3. **Strukturovaný životopis** – uchazeč u tohoto typu životopisu dostává přesné pokyny od organizace, co a v jakém pořadí by mělo být v dokumentu uvedeno. Tento typ životopisu budu následně také využívat v praktické části této bakalářské práce (Mills, 2015)

2.4.8 Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa a zohledňuje, zda se pracovníci získávají z interních či externích zdrojů, obtížnost získání daného typu pracovníků, sociální profil pracovníků, volbu metody získávání pracovníků a také volbu požadovaných dokumentů od uchazeče.

Při sestavování nabídky práce není možné brát ohled pouze na obsah nabídky, ale také na její formu a také na umístění. Nejvíce se toto projevuje u inzerátů, kde se kvůli snaze minimalizovat náklady na inzerci dopouštíme řady chyb, které vedou k neefektivnosti inzerátu.

K tomu, aby byl daný inzerát efektivní, musí splňovat následující zásady:

1. **Inzerát musí obsahovat tyto informace** - název pracovního místa; stručný popis práce; místo pracoviště; název a adresu společnosti; požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další dovednosti uchazeče; požadavek na věk uchazeče; pracovní podmínky, hrubá mzda/plat; další odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim atd.; možnost dalšího vzdělávání; požadované dokumenty od uchazeče; pokyny pro uchazeče, jak, kde a dokdy se může o pracovní pozici ucházet.
2. **Inzerát by měl být zadán do vhodného sdělovacího prostředku** – je nutné zohlednit typ pracovní pozice a místo umístění inzerátu tak, aby oslovil vhodné uchazeče.
3. **Měla by být zvolena osvědčená forma inzerátu** - týká se nejen typu inzerátu a místa umístění, ale také stylu jako např. velikost písma, styl písma, den zveřejnění atd.
4. **Vedení záznamů o zveřejněných inzerátech** – důležité pro následující analýzu inzerátů, který byl efektivní a který nikoliv.
5. **Analýza efektivnosti inzerátů** - zjištění, který inzerát byl efektivní a který naopak ne.
6. **Včasné a slušné informování odmítnutých uchazečů** - opak této skutečnosti může poškodit pověst firmy a poté se nepříznivě projevit při budoucím inzerování (Koubek, 2012).

2.4.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Kroky, které předcházely, byly pouze přípravnými fázemi, které nyní vyústí ve zveřejnění nabídky práce. Dnem, kdy je nabídka zveřejněna, začíná doba, po kterou se mohou uchazeči o místo ucházet a během níž se také shromažďují potřebné dokumenty o uchazečích. Tato doba by neměla být ani příliš dlouhá ani příliš krátká.

Je vhodné nabídku zveřejňovat více způsoby a nespoléhat se pouze na inzerát. Kombinací několika metod můžeme dosáhnout vyšší efektivnosti nabídky zaměstnání a zvyšuje se pravděpodobnost nalezení toho správného pracovníka (Dvořáková et.al., 2012).

2.4.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Tento krok probíhá v období mezi uveřejněním nabídky a termínem, který je stanoven pro uchazeče, aby doručili do organizace požadované dokumenty.

Krok je důležitý, protože organizace v již zmiňovaném období jedná s uchazeči a toto jednání přímo rozhoduje o tom, jestli se z daných uchazečů stanou opravdoví zájemci o pracovní pozici či nikoliv. Tuto skutečnost ovlivňuje způsob jednání samotné organizace vůči uchazečům, ale také případná podpora ze strany organizace, např. pomoc s vyplňováním dotazníku apod (Armstrong, 2012).

2.4.11 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Jedná se o významný krok získávání zaměstnanců. Během tohoto kroku se z celého souboru uchazečů vyberou na základě jimi předložených dokumentů ti jedinci, kteří nejvíce odpovídají představám a požadavkům organizace a jsou následně zařazeni do procesu výběru. Je nutné porovnávat způsobilost uchazeče dle předložených dokumentů s požadavky na dané pracovní místo. Není potřeba porovnávat uchazeče mezi sebou, jelikož to je již součástí výběru zaměstnanců.

Výsledkem výběru je rozřazení uchazečů do tří skupin:

1. Velmi vhodní (musejí být pozváni k výběrovým pohovorům a dalším procedurám)
2. Vhodní (jsou pozváni k výběrovým procedurám, pokud je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující)
3. Nevhodní (těmto uchazečům je zaslán zdvořilý odmítavý dopis či email s poděkováním za projevený zájem o práci v organizaci) (Koubek, 2012)

2.4.12 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Tento krok je závěrečným krokem celého procesu získávání zaměstnanců. Ideální počet vybraných uchazečů na dané pracovní místo je v závislosti na zátěži rozpočtu organizace pět až deset uchazečů. Při obsazování pracovních míst, kde je vyžadována vysoká kvalifikace pracovníka, je vhodnější vybrat větší počet uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám.

Celý proces získávání zaměstnanců je ovlivňován mnoha vlivy ať už vnitřními nebo vnějšími. V následující kapitole si tyto vlivy popíšeme podrobněji (Armstrong, 2012).

2.5 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Míra reakce potencionálních uchazečů o zaměstnání na pracovní nabídky závisí na určitých okolnostech a podmínkách. Tyto podmínky můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

2.5.1 Vnitřní podmínky

Tyto podmínky souvisí jak s daným pracovním místem, tak s organizací, která zaměstnání nabízí.

Vnitřními podmínkami, které souvisí přímo s pracovním místem mohou být:

- a) povaha práce;
- b) postavení v hierarchii funkcí organizace;
- c) požadavky na zaměstnance (dosažené vzdělání, kvalifikace, dovednosti atd.)
- d) rozsah pravomocí, povinností a odpovědností;
- e) organizace práce a pracovní doby;
- f) místo vykonávané práce;
- g) pracovní podmínky (odměny, zaměstnanecké bonusy a výhody, pracovní klima).

Vnitřními podmínkami, které souvisí přímo s organizací mohou být:

- a) hospodářské výsledky organizace a její význam;
- b) významnost organizace;
- c) pověst organizace (vztahy nejen k zaměstnancům, ale i k zákazníkům);
- d) systém odměňování v porovnání s ostatními organizacemi;
- e) úroveň poskytované péče o pracovníky (včetně pracovního prostředí) v porovnání s ostatními organizacemi a úroveň poskytovaných zaměstnaneckých výhod;
- f) nabídka možnosti vzdělávání v rámci organizace a možnost osobního i pracovního rozvoje;
- g) úroveň mezilidských vztahů a sociální klima v organizaci;
- h) lokalizace organizace a úroveň životního prostředí v okolí organizace (Koubek, 2012).

2.5.2 Vnější podmínky

Od vnitřních podmínek se podmínky vnější liší hlavně v tom, že jsou spíše objektivní a organizace je nemůže nikterak ovlivnit a musí je při rozhodování brát v potaz jako dané.

Mezi vnější podmínky, které musí brát organizace v potaz, patří následující podmínky:

- a) **Demografické** - kolísavá reprodukce populace, která se odráží v kolísavé reprodukci pracovních zdrojů (proměnlivý vývoj – generační vlnění), pohyb obyvatel a to jak v rámci státu tak i mezistátní migrace a další aspekty spojené s obyvatelstvem, které ovlivňují proměnlivost nabídky práce na trhu práce;
- b) **Ekonomické** – odráží opakující se vývoj hospodářství a jiné např. strukturální změny, které vedou ke změně poměru mezi nabídkou práce na trhu práce a poptávkou po práci;
- c) **Sociální** - týkající se orientace lidí na své určité hodnoty a změn této orientace, dále orientace na vzdělání, orientace na rodinu (nejčastěji u žen) atd.;
- d) **Technologické** – tvorba nových pracovních míst a úprava nebo likvidace zastaralých pracovních míst v takové míře, které se struktura profesní kvalifikace pracovníků může těžko přizpůsobit včas a v dostatečné míře.
- e) **Sídelní** – typ osídlení v okolí společnosti, upřednostňovaný typ bydliště v neprospěch jiných nebo upřednostňování místa s lepšími životními podmínkami. Vše může ovlivnit různorodost situace na trhu práce a vést ke jeho specifičnosti.
- f) **Politicko-legislativní** – má zásadní vliv na získávání zaměstnanců například tím, že legislativa umožňuje nebo omezuje zaměstnávání našich občanů v zahraniční a zaměstnávání zahraničních občanů v naší zemi. Dalším ovlivněním může být regulace trhu práce, tvorba překážek znevýhodňování uchazečů o práci (např. pohlaví, věk, barva pleti, politický postoj, náboženství) nebo nařízení organizací, aby zaměstnávaly určité osoby (např. obyvatele se změnou pracovní způsobilosti) (Dvořáková et.al., 2012).

2.6 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Organizace může nové pracovníky čerpat jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů pracovních sil.

Vnitřními zdroji jsou:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, substituce lidské práce stroji nebo v důsledku výkonnější technologie;
- pracovníci, kteří jsou uvolňováni v důsledku ukončení určité činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn;
- pracovníci, kteří díky svému rozvoji mohou již vykonávat náročnější práci, než doposud;
- pracovníci, kteří sice mají práci, ovšem chtějí z určitých důvodů přejít na uvolněné nebo nově vzniklé pracovní místo (Dvořáková et.al., 2014).

Vnějšími zdroji jsou:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- absolventi škol nebo jiných institucí, které připravují mládež na budoucí povolání;
- pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit svého zaměstnavatele nebo ti, které nabídka naší společnosti k tomuto rozhodnutí povede.

(Koubek, 2012)

Pro účely této bakalářské práce se poté v praktické části budeme zabývat výhradně čerpáním pracovních sil z vnějších zdrojů, jelikož budeme teprve vytvářet zcela novou koncepci získávání a výběru zaměstnanců a budeme dosazovat nové pracovníky na nově vzniklé pracovní pozice.

2.7 Výběr zaměstnanců

Po předchozím kroku získávání zaměstnanců již máme užší soubor uchazečů o dané pracovní místo. Výběr zaměstnanců přímo navazuje na předchozí činnost získávání zaměstnanců a výsledkem bude přijetí vhodného uchazeče, který bude nejen s největší pravděpodobností odpovídat požadavkům dané pracovní pozice, ale bude také přínosem pro vytváření dobrých mezilidských vztahů v organizaci, bude schopen přijmout hodnoty daného pracovního týmu nebo celé organizace a bude také dostatečně přizpůsobivý a bude mít chuť se rozvíjet. (Dvořáková et.al., 2012) V této kapitole si popíšeme jednotlivé fáze, metody a také zásady výběru zaměstnanců.

Před samotným započítím výběru zaměstnanců je nutné si stanovit několik skutečností:

- požadavky na pracovní pozici, kterou budeme obsazovat a požadavky na pracovníka;
- jaké metody výběru zaměstnanců budeme používat;

- jaká kritéria při hodnocení zaměstnanců budeme využívat;
- kritéria efektivnosti práce (kritéria pracovního výkonu);
- faktory, které využijeme k predikování efektivnosti výkonu práce na dané pracovní pozici;
- týmová i organizační kritéria žádoucích vlastností osobnosti zaměstnance;
- faktory a metody, které využijeme k zjišťování a predikci charakteristik osobnosti vyžadovaných týmem nebo organizací;
- získání objektivních, podrobných a věrohodných informací o uchazeči.

Volba metody výběru a stanovení kritérií hodnocení pracovníků se vzájemně doplňují a zvolení špatné metody či špatného kritéria může vést k výběru špatného zaměstnance, který nebude odpovídat požadavkům organizace ani požadavkům pracovní pozice. (Koubek, 2007)

2.8 Fáze výběru zaměstnanců

Z mnoha různých literatur je zřejmé, že získávání a výběr zaměstnanců jsou dvě činnosti, které se často prolínají. Příkladem může být například předvýběr zaměstnanců, který jsme si v této části bakalářské práce zařadili jako jeden z posledních kroků získávání zaměstnanců.

U procesu výběru zaměstnanců se podle Koubka (2012) rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací.

2.8.1 Předběžná fáze

Tato fáze začíná v ten okamžik, kdy se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo. Ihned po tomto zjištění musí následovat tři kroky, které předběžnou fázi charakterizují:

1. Popis pracovního místa
2. Zkoumání požadavků na pracovní místo – potřebná kvalifikace, odbornost, znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti uchazeče, které jsou požadované k vykonávání pracovních úkolů na dané pracovní pozici
3. Konkrétní specifikace skutečností, které jsme zjistili v kroku druhém

2.8.2 Vyhodnocovací fáze

Tato fáze přijde na řadu s určitým časovým odstupem po předběžné fázi. V tomto časovém odstupu musí být v organizaci nashromážděn dostatečný počet uchazečů o danou pracovní pozici.

I tato fáze se skládá z několika kroků, které ovšem nemusí být vždy všechny prováděny. To, zda daný krok bude organizace provádět či nikoliv, závisí na charakteru obsazovaného pracovního místa a také na jeho významu pro organizaci. Jak uvádí Koubek (2007), mohou tyto kroky vypadat následovně:

- zkoumání dotazníků a jiných dokumentů uchazeče, které si organizace vyžádala;
- předběžný pohovor, který slouží jako doplnění informací z dotazníku a z dalších dokumentů;
- testování uchazečů (assessment center);
- interview – výběrový pohovor;
- zkoumání referencí;
- podstoupení lékařské prohlídky;
- rozhodnutí o přijmutí daného uchazeče;
- informování uchazečů o rozhodnutí výběrového řízení.

Ke každému kroku vyhodnocovací fáze se váže i určitý typ metody výběru zaměstnanců. Metod výběru zaměstnanců je celá spousta, takže v další kapitole se budeme zabývat těmi metodami, které jsou nejčastěji využívány (Armstrong, 2012).

2.9 Metody výběru zaměstnanců

Mezi nejčastější metody výběru zaměstnanců řadíme:

1. Dotazník
2. Zkoumání životopisu
3. Assessment center
4. Pohovor

Následně si jednotlivé metody popíšeme podrobněji.

2.9.1 Dotazník

Jedná se o předem připravené otázky, které sestavuje sama organizace a vyplňují je uchazeči o dané pracovní místo. Použití dotazníku je vhodné pro obsazování jakéhokoli pracovního místa, jelikož je velice dobře upravitelný a také ohodnotitelný. V mnoha případech se vyplněný dotazník stává součástí osobní složky pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků. V dnešní době se již hojně vyskytují elektronické dotazníky. (Evangelu Neubauer, 2014)

2.9.2 Zkoumání životopisu

Tato metoda patří mezi velice oblíbené u všech typů organizací. Většinou se tato metoda používá v kombinaci s jinou metodou (např. pohovor, dotazník atd.). Manažer, který daný životopis posuzuje a srovnává jej s ostatními životopisy, se nejdříve soustřeďuje na dosažené vzdělání a dosavadní praxi a poté na osobní vlastnosti uchazeče. Životopis je univerzální metodou výběru pracovníků, která nám prozradí na daného uchazeče základní informace, které nám následně slouží při dalších metodách výběru (Koubek, 2012).

2.9.3 Assesment center

Souhrnnější náhled na výběr pracovníků poskytuje assessment centre. Jedná se o komplexní diagnosticko – výcvikový program, který je založen na vhodném využití metod výběru zaměstnanců, a to především na sérii simulací činnosti, které jsou typické pro manažery.

Tuto metodu vytváří několik hodnotících postupů, které mají následující rysy:

- soustředění pozornosti na chování uchazeče;
- využití úkolů, které přesně simulují hlavní části práce na dané pozici. Tyto úkoly obsahují hraní role, a také skupinové úkoly. Je zde předpoklad, že chování uchazeče během těchto simulací odpovídá jeho chování v případě reálných situací;
- spolu se simulacemi se využívají také pohovory a testy;
- pracovní výkon je sledován jako z hlediska schopností, které jsou požadovány na dané pracovní místo, tak i z hlediska organizace;
- hodnocení jednotlivých úkolů je prováděno za přítomnosti dvou a více uchazečů. Tímto způsobem je zabezpečena větší otevřenost a participace plnění úkolů;

- za účelem zvýšení objektivitu hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni. Hodnocení daných úkolů je prováděno několika pozorovateli. Je dobré, pokud jsou do tohoto pozorování zapojeni vysoce postavení manažeři a také ti manažeři, kteří budou následně vedoucími pracovníky pro daného uchazeče. Vhodné je také zapojení externích odborníků z poradenských firem nebo vzdělávacích institucí.

Metoda assessment center nabízí vynikající příležitost pro zjištění, do jaké míry daný uchazeč vyhovuje kultuře organizace. Toto umožňuje nejen využití pohovorů a testů, ale také pozorování jejich chování v různých situacích, do kterých se během tohoto testování dostanou.

Assessment centra nabízejí uchazečům také možnost se lépe seznámit s kulturou a chodem organizace. Na základě tohoto zjištění se poté mohou rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či ne (Armstrong, 2012; Dvořáková et.al., 2012).

2.9.4 Pohovor

Pohovor patří k nejvíce využívaným a také, dle teoretiků, k nejefektivnějším metodám výběru zaměstnanců.

K tomu, aby mohl být pohovor zařazen jako metoda výběru zaměstnanců v organizaci, musí se nejdříve dobře připravit. Pohovor sleduje, kromě cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče, další tři hlavní cíle:

- získání dodatečných a podrobnějších informací o uchazeči;
- poskytnutí uchazeči informace o organizaci a práci v ní;
- posouzení osobnosti uchazeče.

Jak uvádí Koubek (2012), existují dvě základní dělení pohovorů a to:

- podle množství a struktury účastníků;
- podle obsahu a průběhu pohovoru.

Dělení pohovorů podle množství a struktury účastníků:

- **Pohovor 1 +1** – jedná se o individuální pohovor mezi čtyřma očima, kdy je přítomen uchazeč o pracovní místo a vedoucí pracovník (tazatel). Jedná se o nejlepší formu

pohovorů, která umožňuje navázání úzkého kontaktu mezi tazatelem a uchazečem. Problémem tohoto typu pohovoru je to, že rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče je závislé pouze na jedné osobě, tudíž může dojít k subjektivnímu rozhodnutí (Armstrong, 2012).

- **Pohovorové panely** – stále využívanější forma pohovoru. Jedná se o takový pohovor, kde na jedné straně je uchazeč a na straně druhé je skupina 3 – 4 tazatelů, tzv. Panel tazatelů. Tento panel většinou tvoří majitel nebo nejvýše postavený pracovník, vedoucí pracovník pro obsazovanou pozici, dále expert, který zná charakter obsazovaného místa a v neposlední řadě je také dobré přizvat psychologa. Mezi výhody tohoto typu pohovorů patří to, že posuzování uchazeče je, oproti pohovoru 1+1, spravedlivější a méně subjektivní. Další výhodou je diverzifikace odpovědnosti za rozhodnutí, která již neleží na jednom jedinci. Mezi nevýhody tohoto typu pohovoru můžeme zařadit to, že uchazeč je většinou před panelem tazatelů více nervózní a organizace takového pohovoru je složitější (Jay, 2007).
- **Postupný pohovor** – jedná se o takový typ pohovorů, kdy se uchazeč účastní série pohovorů a to vždy s jiným tazatelem. Většinou se jedná o pohovory 1+1 nejdříve s potencionálním přímým nadřízeným, poté se senior manažerem, dále se zástupcem personálního oddělení a v neposlední řadě také se zaměstnancem, který je již zaměstnán na podobné či stejné pozici. Tento typ pohovoru je časově náročnější a také únavnější pro uchazeče. Tazatelé nepracují izolovaně. Před pohovory si dohodnou, kdo se zaměří na jakou oblast a podle toho také poté daný pohovor vypadá. U finálního rozhodování o přijetí si poté své zjištěné skutečnosti porovnávají a hodnotí (Jay, 2012).
- **Skupinový pohovor** - Tento typ pohovoru je prováděn takovým způsobem, že se v daný čas na daném místě sejde více uchazečů o dané pracovní místo a tato skupina uchazečů je následně tázána a hodnocena jedním nebo více tazateli. Tato metoda dokáže zhodnotit několik uchazečů zároveň, což také šetří čas. U metody je také možné využít další metody jako je dotazník a další. (Jay, 2007)

Dělení pohovorů podle obsahu a průběhu:

- **Nestrukturovaný pohovor** – Jedná se o takový pohovor, který je volně plynoucí a obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a samotné cíle pohovoru buď nejsou vůbec stanoveny nebo jsou stanoveny pouze rámcově. Tento typ není příliš vhodný a to hlavně kvůli nemožnosti srovnání jednotlivých uchazečů a

uplatňování subjektivního pohledu. Často se stává, že tazatel se ptá i na osobní otázky, které zasahují do soukromí uchazeče a nemají nic společného s požadavky na pracovní pozici. U tohoto typu se projevuje tzv. Haló efekt (tazatel dává na první dojem, který uchazeč vyvolá a tento efekt následně může ovlivnit jak celý zbytek pohovoru tak i následné hodnocení) (Dvořáková et.al., 2012).

- **Strukturovaný pohovor** – U tohoto typu pohovoru je obsah, pořadí otázek i čas, který je věnován jednotlivým otázkám, předem stanoven a naplánován. Všem uchazečům jsou položeny všechny otázky, takže pohovor je tzv. standardizován. K hodnocení uchazečů slouží již připravené modelové odpovědi. Jedná se o efektivnější a přesnější formu pohovoru, jelikož snižuje pravděpodobnost zapomenutí některých důležitých skutečností v hodnocení uchazeče, a také snižuje míru subjektivního posuzování na základě určitých sympatií tazatelů. Strukturovaný pohovor je náročnější na přípravu a jeho nevýhodou je také obtížnější hodnocení osobnosti uchazeče. (Armstrong, 2012)
- **Polostrukturovaný pohovor** - Tento typ pohovoru spojuje jak nestrukturovaný, tak strukturovaný pohovor. V první části polostrukturovaného pohovoru je aplikován nestrukturovaný pohovor, kde se jedná o volně plynoucí rozhovor mezi uchazečem a tazatelem. V druhé části je aplikován strukturovaný rozhovor, kde se tazatel ptá uchazeče na předem připravené otázky, kterými se snaží dospět k předem připraveným cílům pohovoru. Obě části na sebe navazují (mohou se také prolínat) a je na ně předem vymezený čas. Celkový čas pohovoru, který je pevně stanoven, nesmí být překročen. (Koubek, 2012)

2.10 Zásady výběru zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců by měli manažeři, personalisté i další účastníci výběru zaměstnanců dodržovat několik zásad. Jak uvádí Koubek (2012), těmito zásadami mohou být:

- „Vybírání zaměstnance výhradně na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na dané pracovní pozici
- Dodržování platných zákonů (např. zákony, které se týkají jakékoliv diskriminace)
- Výběr zaměstnanců je oboustranná záležitost = uchazeč je rovnocenným partnerem
- Informace, které nám uchazeči poskytují o své osobě, by měla organizace považovat za důvěrné
- Kombinace několika metod výběru zaměstnanců

- Stanovení takových kritérií výběru a hodnocení pracovníků, které jsou přiměřené k obsazovanému místu
- Volba takových metod výběru zaměstnanců, které jsou pro uchazeče přijatelné
- Připravenost a kvalifikovanost osob, které se budou na výběru pracovníků podílet
- Nekomplikovaná a dobře připravená organizace výběru zaměstnanců
- Pokud to bude možné, tak zařadit pohovor do metod výběru pracovníků.“

2.11 Adaptace zaměstnanců

Pojmem adaptace zaměstnance rozumíme systematickou orientaci a začlenění nového pracovníka, ať už interního nebo externího, do stávající struktury, kultury a do sociálního a pracovního systému společnosti. Nejlépe je tuto adaptaci zpracovat písemně pro jednotlivé pracovní pozice z důvodu přehlednosti (Dvořáková et.al., 2012).

Cílem adaptace zaměstnanců je:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců;
- snížení ztrát na produktivitě;
- zvýšení pracovní spokojenosti pracovníků.

Při adaptaci nového zaměstnance do stávajícího pracovního prostředí jde především o to, aby se nový zaměstnanec přizpůsobil požadavkům daného pracovního místa; sociálním vztahům, které na pracovišti panují a také kultuře, která je ve firmě zavedena.

Důležitou roli při adaptaci hraje personální útvar, který předává nově příchozímu zaměstnanci informace o celopodnikové orientaci (rámcová orientace). Při úvodním školení je pracovníkovi také předána informační brožurka o společnosti, která má za úkol pracovníka, v obecné rovině, seznámit s organizací, její strukturou, kulturou, politikou, pracovními podmínkami, zásadami odměňování a poskytováním zaměstnaneckých výhod atd. (Dvořáková et.al., 2012).

Proces adaptace zaměstnance začíná právě předáním výše zmíněné brožurky a následuje formální uvedení pracovníka jeho vedoucím pracovníkovi, který informuje nového zaměstnance o úkolech, povinnostech a činnostech, které bude nový pracovník provádět v rámci své pracovní pozice. Dále je nový zaměstnanec představen vedoucím pracovníkem jeho spolupracovníkům na pracovišti a je seznámen s normami, zvyklostmi a také tradicemi, které jsou na daném pracovišti. Může také dojít k tomu, že některý člen pracovní skupiny

může být pověřen jako mentor nového zaměstnance a bude mít za úkol zaškolovat a dohlížet na tohoto nového pracovníka.

Nutná je také kontrola dosažených výsledků adaptace a kontrola samotného průběhu. Tato činnost spadá do kompetence personálního útvaru společnosti, který využívá schůzky se zaměstnancem nebo tuto kontrolu provádí formou formulářů, které vyplňují noví zaměstnanci a mají zde možnost sdělit své problémy. Nejlepší kontrolou, která má nejkvalitnější zpětnou vazbu, je rozhovor nového zaměstnance s vedoucím pracovníkem, jelikož tento nadřízený může přímo řešit dané sociální a pracovní problémy na pracovišti.

Celkový výsledek procesu adaptace se nazývá adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují:

- pracovní výsledky zaměstnance z hlediska kvantifikovatelných kritérií;
- míra začlenění do sociálních vztahů na pracovišti.

Adaptační program

Tento program je využíván ve větších firmách, jelikož jeho využití urychluje začleňování a zapracovávání nových pracovníků v dané firmě. U tohoto programu je kladen důraz na poznání firemní kultury, protože jeho cílem je vytvoření silné identifikace zaměstnance a podpořit jeho angažovanost ve společnosti (Dvořáková et.al., 2012).

Shrnutí teoretické části

Základní úkolem ve společnosti je obsazení pracovních míst kvalifikovanými a spolehlivými zaměstnanci. Z tohoto důvodu je získávání, výběr a adaptace zaměstnanců považována za stěžejní fázi formování pracovních týmů ve společnosti. Kvalitní zaměstnanci jsou důležitým článkem, který hraje podstatnou roli u konkurenceschopnosti společnosti a to dělá z kvalitních zaměstnanců nenahraditelné bohatství společnosti.

Cílem procesu získávání zaměstnanců je získání adekvátního počtu zaměstnanců, v požadované kvalitě, kteří jsou motivováni a jejich individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a to vše při co nejnižších nákladech vynaložených na jejich získání.

Cílem procesu výběru zaměstnanců je přijetí vhodného uchazeče, který bude nejen s největší pravděpodobností odpovídat požadavkům dané pracovní pozice, ale bude také přínosem pro vytváření dobrých mezilidských vztahů v organizaci, bude schopen přijmout hodnoty daného pracovního týmu nebo celé organizace a bude také dostatečně přizpůsobivý a bude mít chuť se rozvíjet.

Cílem adaptace zaměstnanců je takové adaptování nového zaměstnance, které povede ke snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztrát na produktivitě a ke zvýšení pracovní spokojenosti pracovníků.

Na základě teoretických znalostí, které jsme získali, můžeme dále v praktické části tyto znalosti aplikovat a navrhnout koncepci získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců pro internetový obchod.

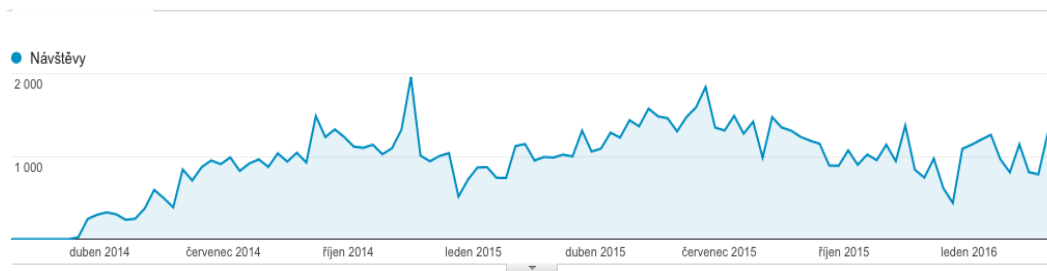
3 Charakteristika internetového obchodu

V této bakalářské práci budeme vytvářet koncepci získávání, výběru a adaptace zaměstnanců pro internetový obchod Vasprcek.cz, zabývající se prodejem dětského a kojeneckého zboží na území České a Slovenské republiky. Naší cílovou skupinou jsou ženy ve věku od 18-35 let a také firmy nabízející dětské a kojenecké oblečení. Denní návštěvnost se aktuálně pohybuje mezi 500 - 800 přístupů.

3.1 Historie internetového obchodu

Internetový obchod vznikl na začátku roku 2014 jako zkušební projekt, který měl ukázat, jaká je na trhu s dětským a kojeneckým zbožím konkurence a zda se vyplatí na tento trh vstupovat či nikoliv. Jelikož jsme již měli z dřívějšího prodeje tohoto typu zboží na aukčních portálech, jako je bazos.cz nebo aukro.cz zkušenosti, tak volba tohoto sortimentu pro tvorbu vlastního internetového obchodu byla první v pořadí z dalších dvou možných sortimentů.

Po spuštění ostrého provozu internetového obchodu a spuštění internetové reklamy bylo jasné, že volba tohoto sortimentu nebyla krokem vedle a již první měsíce tuto skutečnost potvrdily (viz graf návštěvnosti od 1.2.2014 do 7.3. 2016).



Graf 1.1. – [Zdroj: vlastní zpracování]

Z tohoto důvodu jsme v červnu 2014 otevřeli první kamennou prodejnu v Kobeřicích na Opavsku, která sloužila také jako výdejní místo pro objednávky z internetového obchodu. Kamenná prodejna napomohla reklamě na internetový obchod, který dosahoval stále lepších výsledků. Ukázalo se ovšem, že krokem vedle byla ona kamenná prodejna a z tohoto důvodu jsme byli nuceni tuto prodejnu uzavřít k 31.12.2014. Následně probíhal prodej opět pouze přes internetový obchod, kde jsme se stále snažili rozšiřovat sortiment o nové produkty. Aktuálně je na internetovém obchodu k dispozici okolo 7 500 položek.

Od začátku roku 2015 jsme kromě maloobchodního prodeje začali nabízet produkty také pro další prodejny, tedy velkoobchodní prodej (B2B). V březnu roku 2015 jsme získali

výhradní zastoupení pro českou a slovenskou republiku na značku Sun baby. Dále jsme během roku 2015 získali výhradní zastoupení pro českou a slovenskou republiku na následující značky: Raf-pol, Twist Car a od ledna roku 2016 jsme na český a slovenský trh přinesli svou vlastní značku Baby sky. Toto rozšíření sortimentu o tyto značky vedlo také k tomu, že z dříve čistě maloobchodního internetového obchodu určeného pouze pro koncové zákazníky se stal také internetový velkoobchod, kde mohou nakoupit zboží také naši velkoobchodní odběratelé.

Aktuálně máme okolo 70 odběratelů v České republice a 60 odběratelů ve Slovenské republice. Mezi naše odběratele se řadí společnosti jako je Mall a.s., Alltoys, spol s.r.o., Apema s.r.o., HP Tronic s.r.o. a další. Naše velkoobchodní nabídka nyní zahrnuje okolo 650 položek a aktuální měsíční obrat společnosti se pohybuje do 1 mil. Kč.

3.2 Popis velkoobchodních značek

V této kapitole si popíšeme jednotlivé značky a jejich nabídku produktů:

Sun Baby – Jedná se o značku produktů, která je vyráběna v Číně a ve svém sortimentu nabízí produkty jako např.: cestovní postýlky, hrací deky, plyšové edukační hračky, odrážedla, dětská kola, chodítka, jídelní židličky, tříkolky, dětská lehátka a kolotoče nad postýlku.

Raf-pol – Jedná se polského výrobce dětských kočárků ve střední cenové hladině.

Twist Car – jedná se o značku, kterou na trhu zastupuje jediný produkt a to speciální vozítko s nosností 120 kg, které zdokonaluje motoriku dětí a také zesiluje jejich svalstvo. Podstata produktu spočívá v systému, který umožňuje jízdu s vozítkem pouze za použití rukou, takže dítě nemusí nikdo tlačit a nemusí se odrážet nohama. Dítě otáčí volantem tam a zpět a tím uvede chodítko do pohybu.

Baby sky – naše vlastní značka, která vznikla začátkem roku 2016. Pod značkou si necháváme vyrábět vlastní typy dětských kočárků, přebalovacích podložek a také dětských matrací. Výroba těchto produktů probíhá na území polské republiky.

3.3 Struktura společnosti

Jelikož je firma stále ve svém rozvoji, tak společnost nemá příliš rozvinutou strukturu. V čele společnosti stojí její majitel a jednatel David Stoczek, který zastává funkce nákupu, prodeje a administrativy a také skladování a expedování zboží. Dále poskytuje technickou podporu zákazníkům, marketingovou podporu produktů a zajišťuje také kontakt

s velkoobchodními odběrateli a výrobcí, tedy dodavateli. Dalším externím členem je IT specialista Martin Březovský a grafik Tomáš Krejčík, kteří se starají o technickou stránku internetového obchodu a o jeho správný a bezproblémový chod. Oba tyto externí pracovníci pracují jako OSVČ a jsou placeni od provedených pracovních úkolů.

Dalším členem je účetní, která také pracuje jako OSVČ a je placena paušálně.

Od listopadu roku 2015 jsou členy společnosti také tři obchodní zástupci, z toho dva pro českou republiku a jeden pro republiku slovenskou. Tito obchodní zástupci pracují také jako OSVČ a jsou placeni formou provize z obrátu, který v daný měsíc splní.

V aktuální situaci je počet pracovníků nedostačující a věříme, že přijetí dalších pracovníků, již vlastních, zejména na pozici skladník, administrativní pracovnice, marketingový specialista a také obchodní zástupce, bude pro firmu dobrým krokem, který povede k zvýšení obrátu a také k servisu pro naše zákazníky. V další části této bakalářské práce navrhne koncept získávání, výběru a adaptace zaměstnanců na pracovní pozici skladník, jelikož tato pozice je v aktuální pozici, ve které se firma nachází, nejvíce potřebná.

4 Návrh koncepce získávání, výběru a adaptace zaměstnanců internetového obchodu

V této kapitole bakalářské práce využijeme vědomosti a poznatky získané v teoretické části a sestavíme samotný návrh koncepce získávání, výběru zaměstnanců a adaptace zaměstnanců internetového obchodu. Tento návrh se bude týkat dvou pracovních pozic, a to pozice skladník a administrativní pracovník, které jsou aktuálně ve firmě nejvíce potřebné z důvodu velké pracovní zátěže a je potřebná další pracovní síla, která zajistí zkvalitnění a také zrychlení prováděných činností ve firmě.

Cílem tohoto návrhu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců je přijetí takového počtu zaměstnanců, kteří budou odpovídat požadované kvalitě na dané pracovní místo a budou dostatečně motivováni pro vykonávání daných pracovních úkolů a jejich zájmy se budou shodovat se zájmy organizace a to vše při co nejnižších nákladech na jejich získání.

Cílem přijetí nových pracovníků je především zvýšení spokojenosti zákazníků jak konečných (maloobchodní zákazníci), tak velkoobchodních odběratelů s kvalitou dodávaného zboží a také s rychlostí dodávek a vyřizování objednávek.

V další části této bakalářské práce se zaměříme již na konkrétní pozici - skladník a proces získávání zaměstnanců na tuto pozici.

4.1 Získávání zaměstnanců na pozici skladník

V této kapitole si popíšeme jednotlivé kroky získávání zaměstnanců na pozici skladník.

4.1.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců na pozici skladník

Firma se během své krátké historie rozvíjela a s tímto rozvojem je také samozřejmě spojeno zvyšování objemu skladových zásob, které je nutné držet neustále skladem, aby zboží mohlo být u zákazníků co nejdříve. To nás vedlo k pronájmu skladových prostor v bývalém vojenském areálu v místě Služovice, který byl rekonstruován za podpory Evropské unie a z tamějších kasáren se staly ideální prostory pro podnikání. Aktuálně mám v pronájmu halu o velikosti 400 m², která slouží jako hlavní sklad. S rozvojem firmy, se získáním výhradních zastoupení na značky dětského zboží a s expanzí do světa velkoobchodního prodeje, se skladové zásoby zvýšili o 200% a aktuálně máme skladem přes 6 000 ks zboží.

S těmito skladovými zásobami a také s rozšiřující se skupinou českých a slovenských odběratelů se zvýšil také počet odesílaných zásilek během jednoho dne, který je průměrně

nyní na číslu 50 ks balíků za den. Měsíční nárůst počtu balíků, dle výpisů od námi využívaného přepravce PPL, se pohybuje mezi 5-10%.

Jelikož jsme na trh přivedli zcela zboží, které se dosud na českém a slovenském trhu neprodávalo, tudíž popisy a návody u tohoto zboží nejsou v českém ani slovenském jazyce, což vede k nutnosti lokalizace těchto produktů pro český a slovenský trh. Lokalizací je myšleno opatření produktů českými popisy a návody (etiketování) dle platných právních předpisů.

Veškeré výše uvedené skutečnosti jsou znaky toho, že potřeba obsazení pracovní pozice skladník je velice potřebné a nevyhnutelné, jelikož skladové zásoby budou stále přibývat a počet balíků taktéž. V úvahu musíme také vzít to, že potřeba etiketování zboží je v extrémních případech (velké dodávky zboží do maloobchodních sítí prodejen Alltoys, Hračky Domino atd.) neuvěřitelná v rámci povinností pracovní pozice skladník, což povede také k využití dočasných brigádníků na tento druh práce.

4.1.2 Popis a specifikace pracovní pozice skladník

Pracovní pozice skladník bude pozice, která vzhledem k hmotnosti (nad 15 kg) a množství balíků bude spíše vhodná pro muže než pro ženu. Co se týče pracovních podmínek, tak každý pracovník na dané pozici bude mít v místě pracoviště k dispozici svou vlastní skříňku na své soukromé věci, dále bude mít k dispozici veškeré ochranné a bezpečnostní pomůcky, které bude muset využívat, abychom předešli případným úrazům. Pracovní doba bude začínat v 7:00 a končit v 15:00 a v tomto čase budou mít pracovníci půlhodinovou pauzu na oběd, který je možné objednat u tamější rozvážkové firmy.

Mezi každodenní pracovní náplň pracovníka na pozici skladník budou spadat následující činnosti:

- příjem a uložení zboží na sklad;
- kontrola správnosti přijatého zboží na sklad dle dodaných dokumentů;
- balení zboží;
- etiketování zboží (tisk potřebných etiket a vlastní etiketování);
- výdej zásilek ze skladu kurýrovi přepravní společnosti;
- kontrola zboží, zda nedošlo k poškození např. přepravou;
- ohlašování a správa přijatých reklamací (příjem, ohlášení o přijetí administrativní pracovníci, uložení, odeslání);
- zadávání práce a kontrola případných brigádníků.

Z výše uvedených pracovních činností, které budou tvořit pracovní náplň pracovní pozice skladník, je zřejmé, že i tato pozice bude mít určitou zodpovědnost a to za:

- správnost přijatého zboží;
- odeslání zboží správným klientům;
- správu reklamací;
- případné brigádníky, kdy bude v době jejich přítomnosti jejich přímým nadřízeným.

4.1.3 Zvážení alternativ

Jelikož musíme brát v úvahu snižování nákladů práce v organizaci, tak je nutné zvážit, zda je vytvoření a obsazení pracovního místa opravdu nutné. Vzhledem k tomu, že se bude jednat o zcela nové pracovní místo, které je dle již dříve uvedených informací potřebné pro další rozvoj firmy, tak zvážení možných alternativ, jako jen např. Diverzifikace úkolů mezi jiné pracovní pozice nebo rozšíření pracovní doby formou přesčasů atd. není v našem případě možné.

4.1.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

Níže si uvedeme jednotlivé specifikace pracovního místa skladník a požadavky na pracovníka:

- **Odborné schopnosti pracovníka** – fyzická zdatnost, základní znalost práce s PC, seznámení se s produkty, schopnost správně vyhodnotit hmotnost a velikost jednotlivých balíků s cílem minimalizovat náklady na přepravu balíků, schopnost správného vedení a kontroly lidí (v tomto případě brigádníků).
- **Požadavky na chování a postoje** – smysl pro pořádek, spolehlivost, důkladnost, loajálnost, organizační schopnosti na vysoké úrovni, manuální zručnost, samostatnost.
- **Odborná příprava a výcvik** – minimálně střední odborné vzdělání, řidičský průkaz skupiny B, znalost práce s PC.
- **Zkušenosti, praxe** – na pracovní pozici skladník bude vyžadována předchozí praxe na podobném či stejném pracovním místě a to minimálně 1 rok.

- **Zvláštní požadavky** – na pracovní pozici skladník nebudou vyžadovány žádné speciální požadavky.
- **Další požadavky** – Občasná práce přesčas nebo o víkendech.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** – Pracovník na této pozici bude mít možnost kariérního růstu s přibývajícími zaměstnanci a možnosti povýšení na vedoucího skladu nebo poté určitého oddělení skladu. Pracovník bude pravidelně podstupovat školení ohledně nových produktů, logistická školení a také školení ohledně práce s PC, kde si bude moci rozšířit své schopnosti s využíváním PC.

4.1.5 Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů

Vzhledem k tomu, že na pracovní pozici nejsou kladeny příliš vysoké nároky a počet interních zaměstnanců nebude vysoký, tak čerpání pracovníků na tuto pozici z interních zdrojů nepřichází v úvahu. Z tohoto důvodu budeme na tuto pracovní pozici získávat zaměstnance ze zdrojů externích.

4.1.6 Volba metod získávání pracovníků

V tomto kroku musíme brát v potaz následující skutečnosti:

- čerpání pracovníků z interních nebo externích zdrojů;
- požadavky na pracovní pozici;
- situace na trhu práce;
- nutnost potřeby obsazení pracovní pozice.

Veškeré tyto skutečnosti, jsme si již popsali a určili výše v této práci, takže nyní můžeme přejít k výběru metod získávání pracovníků na pracovní pozici skladník.

Pro pozici skladník budeme využívat následující metody získávání zaměstnanců:

1. Inzerce (v novinách, na internetových portálech jobs.cz a prace.cz)
2. Ohláška na obecních úřadech v okolních vesnicích
3. Spolupráce s úřadem práce (možnost využití dotace v rámci podpory zaměstnanosti v kraji na nově vzniklá pracovní místa)

Jednotlivé metody si nyní podrobně popíšeme a uvedeme konkrétní příklady využití.

Inzerce

Pro získávání zaměstnanců na pozici skladník budeme využívat inzerci v novinách a to konkrétně v opavsko-hlučínském deníku, což je regionální tisk vydávaný každý den. Tento tisk nám pomůže oslovit potenciální uchazeče především starších ročníků nejen z nejbližšího okolí pracoviště, ale také z dalších obcí a měst, které se nacházejí stále v přijatelné vzdálenosti od místa pracoviště. Výhodou této inzerce v tisku je také nízká cena, která se odvíjí od počtu znaků. Cena za 30 znaků je 37 Kč. Dalším druhem inzerce, který využijeme pro získávání zaměstnanců na pozici skladník, bude inzerce na internetových portálech prace.cz a jobs.cz, která nám zajistí oslovení potenciálních uchazečů převážně z mladších věkových kategorií, kteří spíše hledají práci na internetu než v tisku. Tyto dva portály jsme zvolili, jelikož se jedná o dva nejpoužívanější a nejznámější portály v České Republice. Opět je u této metody výhoda nízké ceny inzerce.

U inzerce v tisku budeme volit inzerování po dobu 14-ti dní a to od pondělí do soboty. U inzerce na portálu jobs.cz budeme inzerovat vždy po dobu 1 měsíce, jelikož kratší dobu inzerce portál nenabízí. U inzerce na portálu prace.cz budeme inzerovat vždy po dobu 14-ti dní, jelikož je tato metoda cenově nejvýhodnější.

Přehlednou tabulku nákladů na využití inzerce v tisku a na internetových portálech naleznete níže:

typ inzerce	cena inzerce	délka inzerce
v tisku (opavský a hlučínský deník)	740 Kč	14 dní
Jobs.cz	5,900 Kč	30 dní
Prace.cz	2,380 Kč	14 dní

Tab.č. 1.1. – Zdroj: [vlastní zpracování]

Ohláška na obecních úřadech

Jelikož v okolních vesnicích od místa našeho skladu stále funguje obecní rozhlas, tak je možné tento způsob ohlášení využít a oslovit potenciální uchazeče i tímto způsobem. Text, který je uveden níže zašleme na obecní úřad do Služovic a na obecní úřady okolních vesnic - Štěpánkovice, Koberice, Hněvošice, Oldřišov, Chlebičov a Velké Hoštice a necháme jej vyhlásit každý den po dobu 1 týdne. Cena takovéto ohlášky je jednotná a je ve výši 50 Kč za jedno vyhlášení. Níže naleznete kalkulaci nákladů na tuto:

Cena ohlášky v rozhlase na 1 týden/vesnice	350 Kč
Počet vesnic, kde bude ohláška uskutečněna	8
Celkové náklady na tuto inzerci	2,800 Kč

Tabulka č. 1.2. – Zdroj: [vlastní zpracování]

Spolupráce s úřadem práce

Další metodou, kterou budeme využívat pro získávání pracovníků na pozici skladník bude spolupráce s úřadem práce. Tato metoda bude pro nás stěžejní, jelikož nám nabízí možnost využít dotaci na podporu zaměstnanosti v našem kraji a získat pracovníka z úřadu práce, na kterého budeme po dobu jednoho roku čerpat dotaci až do výše 15 000 Kč měsíčně. Tato metoda je ideální při prvotním získávání zaměstnance na tuto pozici, jelikož naší firmě ušetří podstatnou část nákladů na pracovníka. Proto, abychom mohli využít tuto dotaci, je nutné splňovat následující podmínky:

- bezdlužnost ve vztahu k FÚ, ZP, ČSSZ, a Celnímu úřadu

Uchazeč o práci z Úřadu práce musí k tomu, aby mohl o takovéto místo žádat, splňovat následující podmínky:

- registrace uchazeče na úřadu práce delší než 5 měsíců

Jakmile doložíme příslušné podklady (prokázání bezdlužnosti) a žádost o získání dotace příslušnému úřadu práce (v našem případě se jedná o ÚP v Opavě), tak nám úřad práce bude postupně zasílat nejvhodnější uchazeče na požadované pracovní místo k pohovorům.

Další výhodou této metody je zkušenost pracovníků úřadu práce s výběrem vhodných uchazečů na dané pracovní místo, kteří zhodnotí jednotlivé uchazeče o práci v jejich vlastní databázi dle námi předložených požadavků na pracovní místo (Jobs.cz, Prace.cz, portal.mpsv.cz)

4.1.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Vzhledem k požadavkům na pracovníka na pozici skladník a k jeho každodenní pracovní náplni, budeme při získávání zaměstnanců vyžadovat následující dokumenty:

- doklad o dosaženém vzdělání;

- strukturovaný životopis;
- reference z předchozích zaměstnání;
- lékařské potvrzení o způsobilosti k pracovním výkonům.

4.1.8 Formulace nabídky zaměstnání

Pro jednotlivé typy metod získávání zaměstnanců na pracovní pozici skladník jsme stanovili různé typy formulace nabídky zaměstnání. Při formulaci jednotlivých nabídek jsme museli vzít v potaz výši nákladů na danou inzerci, kterou ovlivňuje právě délka nabídky zaměstnání.

Pro inzerci v tisku jsme zvolili následující formu nabídky zaměstnání:

Přijmeme skladníka, min. SOU, HPP, fyzická zdatnost, spolehlivost. Opava a okolí. Volejte 731656485.

Pro inzerci na internetových portálech jsme zvolili následující formu nabídky zaměstnání:

Do hlavního pracovního poměru přijmeme pracovníka na pozici skladník. Jedná se o práci v suchém a čistém skladu, který se nachází v místě Služovice.

Pracovní náplň:

- *Příjem, expedice a vychystávání objednávek*
- *Jednoduchá práce s PC*
- *Balení a etiketování zboží*
- *Správa skladu*
- *Vedení malé skupiny občasných brigádníků*

Požadavky:

- *Spolehlivost*
- *Fyzická zdatnost*
- *Důkladnost*
- *Smysl pro pořádek*
- *Samostatnost*
- *Chůť učit se novým věcem*

- *Základní znalost práce s PC*
- *Řidičský průkaz skupiny B*
- *Minimálně střední odborné vzdělání*

Nabízíme:

- *Práci v příjemném prostředí rozvíjející se společnosti*
- *Práci v příjemném kolektivu lidí*
- *Možnost vzdělávání*
- *Práci na HPP*
- *Jednosměnný provoz*
- *hrubá mzda: 15 000 Kč + prémie dle pracovního výkonu*

Pokud máte zájem zúčastnit se výběrového řízení na tuto pozici, zašlete nám, prosím, strukturovaný životopis (nejlépe e-mailem).

Pro inzerci formou ohlášky na obecních úřadech, jsme zvolili následující formu nabídky zaměstnání:

Firma Vasprcek.cz přijme do hlavního pracovního poměru pracovníka na pozici skladník. Jedná se o práci v suchém a čistém skladu, který se nachází v místě Služovice.

Pracovní náplň:

- *Příjem, expedice a vychystávání objednávek*
- *Jednoduchá práce s PC*
- *Balení a etiketování zboží*
- *Správa skladu*
- *Vedení malé skupiny občasných brigádníků*

Požadavky:

- *Spolehlivost*
- *Fyzická zdatnost*
- *Důkladnost*
- *Smysl pro pořádek*
- *Samostatnost*
- *Chůť učit se novým věcem*
- *Základní znalost práce s PC*
- *Řidičský průkaz skupiny B*

- *Minimálně střední odborné vzdělání*

Nabízíme:

- *Práci v příjemném prostředí rozvíjející se společnosti*
- *Práci v příjemném kolektivu lidí*
- *Možnost vzdělávání*
- *Práci na HPP*
- *Jednosměnný provoz*
- *hrubá mzda: 15 000 Kč + prémie dle pracovního výkonu*

Pokud máte zájem zúčastnit se výběrového řízení na tuto pozici, zašlete strukturovaný životopis emailem na velkoobchod@vasprcek.cz nebo volejte 731 656 485.

4.1.9 Uveřejnění nabídky práce

V předchozích krocích jsme si popsali jednotlivé fáze přípravy získávání zaměstnanců a v tomto kroku dojde k samotnému zveřejnění nabídky práce.

Jednotlivé metody získávání zaměstnanců budeme vždy kombinovat tak, že nejdříve budeme využívat ty metody, které jsou nejméně nákladné, tzn. inzerce v tisku a spolupráce s úřady práce a v případě, že tyto metody nebudou účinné, tak využijeme další metody a to ohlášky v okolních vesnicích a inzerci na internetových portálech.

Kombinací metod chceme dosáhnout vyšší efektivity nabídky zaměstnání a získání odpovídajícího pracovníka na dané pracovní místo a to při co nejnižších nákladech na jeho získání. Délka získávání pracovníka na pozici skladník by neměla nikdy přesáhnout dobu 1 měsíce.

4.1.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Tento krok bude probíhat v období mezi uveřejněním nabídky zaměstnání a termínem, který bude stanoven pro uchazeče, aby doručili požadované dokumenty do organizace.

V tomto kroku budeme shromažďovat požadované dokumenty od uchazečů a postupně s nimi jednat o dalším postupu. Uchazeči budou nejdříve žádáni o zaslání strukturovaného životopisu na jehož základě poté v dalších krocích vyhodnotíme vhodnost daného uchazeče na pozici skladník.

4.1.11 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Na základě získaných dokumentů od uchazečů, nyní roztřídíme jednotlivé uchazeče do tří skupin:

1. Velmi vhodní (nejvíce odpovídají našim požadavkům na pozici skladník, budou pozváni k pohovoru)
2. Vhodní (tato skupina bude doplňovat skupinu 1. v případě nedostatečného počtu velmi vhodných uchazečů)
3. Nevhodní (těmto uchazečům zašleme zdvořilý odmítavý dopis nebo email)

4.1.12 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

V tomto finálním kroku získávání zaměstnanců si sestavíme seznam uchazečů (z předchozího kroku využijeme nejdříve skupinu č. 1 – Velmi vhodní uchazeči), kteří se zúčastní pohovoru v rámci výběru zaměstnanců.

Vzhledem k rozpočtu společnosti a charakteru daného pracovního místa si stanovíme ideální počet uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru, na 5-10 uchazečů.

4.2 Výběr zaměstnanců na pozici skladník

Z předchozího kroku získávání zaměstnanců máme vybranou skupinu nejvhodnějších uchazečů, ze které nyní v tomto kroku vybereme toho uchazeče, který bude nejvíce odpovídat našim požadavkům na dané pracovní místo a bude také přínosem pro vytváření dobrých mezilidských vztahů v naší organizaci.

Procesu výběru zaměstnance na pozici skladník bude předcházet následující série kroků:

1. **Stanovení si nejdůležitějších požadavků na pracovní místo skladník** – fyzická zdatnost, organizační schopnosti, spolehlivost, důkladnost a samostatnost, znalost práce na PC
2. **Výběr metody výběru zaměstnance na pracovní místo skladník** - Zkoumání životopisu a pohovor
3. **Výběr kritérií hodnocení uchazečů o toto pracovní místo** - předchozí praxe, zdravotní stav, znalost práce na PC, osobní vystupování, schopnost organizovat práci podřízených
4. **Stanovení kritérií pracovního výkonu** - schopnost realizovat denní objednávky, schopnost naskladnit přijaté zboží, schopnost správně označit zboží etiketami

5. **Stanovení faktorů, které budeme využívat k predikování efektivnosti výkonu práce na této pracovní pozici** - počet zabalených balíků za směnu, kvalita zabaleného zboží, správnost přijatého zboží na sklad, počet kusů zboží za hodinu, které je potřeba označit etiketou
6. **Stanovení požadovaných týmových a organizačních vlastností zaměstnance** – schopnost organizace práce podřízených, schopnost koordinovat svojí pracovní náplň s administrativním oddělením
7. **Způsob získání objektivních a věrohodných informací o daném uchazeči** – dotazy na reference u bývalého zaměstnavatele, dotazy na uchazeče během pohovoru, kladení správných a předem připravených otázek během pohovoru

Nyní, když již máme stanoveny veškeré výše uvedené požadavky, metody výběru a také kritéria, můžeme přistoupit k samotnému výběru zaměstnanců na pozici skladník.

K tomu budeme využívat dvě metody výběru zaměstnanců a to zkoumání životopisu a pohovor.

Zkoumání životopisů

V předchozím kroku získávání zaměstnanců jsme od uchazečů získali potřebný dokument pro tuto metodu výběru zaměstnanců a to strukturovaný životopis. Tento druh životopisu jsme zvolili hlavně díky jednoduchosti a přehlednosti, což nám umožní lépe zhodnotit jednotlivé uchazeče o pracovní pozici skladník.

Při zkoumání životopisů se budeme soustředit na následující body, které jsme si seřadili od nejdůležitějších po nejméně důležité, pro dané pracovní místo skladník:

1. Předchozí praxe uchazeče na daném pracovním místě
2. Předchozí náplň práce
3. Reference
4. Schopnosti uchazeče a jeho záliby

Na základě zkoumání životopisů si také uděláme přípravu na další metodu výběru zaměstnanců a to pohovor. Příprava bude spočívat v sepsání otázek pro každého uchazeče, které budou sloužit k doplnění údajů o jednotlivých uchazečích.

Pohovor

Tuto metodu výběru zaměstnanců jsme vybrali, protože se jedná o nejvíce používanou a také o nejefektivnější metodu. Metoda pohovoru má mnoho různých struktur, které se liší

podle množství a struktury účastníků a také dle obsahu a průběhu pohovoru. Na základě tohoto dělení jsme vybrali metodu pohovoru 1+1, tedy pohovor mezi čtyřma očima, kdy je u pohovoru přítomen tazatel (v našem případě to bude majitel společnosti) a uchazeč o pracovní místo. Pohovor bude polostrukturovaný, kdy nejdříve bude probíhat neformální rozhovor mezi tazatelem a uchazečem a následně budou uchazeči položeny otázky, které jsou uvedeny níže.

U této metody je velice důležitá příprava, což jsme již započali u předchozí metody zkoumán životopisů, kde jsme si sepsali otázky, na jejichž základě se budeme během pohovoru snažit zjistit doplňující informace o uchazeči, které nebyly ze strukturovaného životopisu uchazeče zcela zřetelné. Další přípravou na pohovor bude příprava série otázek, které budou položeny všem uchazečům a budou se týkat jejich osobnosti, schopností, naší firmy, předchozí praxe a také jeho požadavků na ohodnocení.

Níže si uvedeme jednotlivé otázky, které budou využity při pohovorech s jednotlivými uchazeči. Otázky jsme seřadili dle toho, jak budou uchazeči pokládány:

1. Co víte o naší firmě? (následně doplnění informací o naší firmě tazatelem)
2. Můžete mi popsat Vaše poslední zaměstnání, Vaši každodenní pracovní náplň a také Váš běžný pracovní den?
3. Jak si představujete práci u nás? Máte představu o každodenní pracovní náplni? (následně doplnění pracovní náplně na pracovním místě skladník tazatelem)
4. Jste aktuálně zaměstnán v jiné společnosti? Pokud ano, tak co Vás vede k odchodu?
5. Jaké jsou Vaše koníčky?
6. Jste kuřák nebo nekuřák?
7. Můžete vyjmenovat své silné a slabé stránky, tak jak je vnímáte Vy sám?
8. Jaké platové ohodnocení by jste si představoval v naší společnosti na této pozici?
9. Za jakou dobu by jste byl schopen nastoupit na tuto pozici skladníka?

Následně bude uchazeč dotázán, aby se tazatele ptal sám na otázky ohledně společnosti a daného pracovního místa.

Po uskutečnění všech pohovorů, budou všichni jednotliví uchazeči, jejich životopisy a také poznámky tazatele z jednotlivých pohovorů znovu analyzovány a na základě získaných informací bude vybrán uchazeč, který bude nejvíce odpovídat našim požadavkům na pracovní pozici skladník. Ostatním uchazečům bude zaslán zdvořilý odmítavý dopis, či email. Celý proces získávání a výběru zaměstnance na tuto pozici by neměl nikdy přesáhnout dobu delší než 1 měsíc.

Jakmile přijmeme do firmy vhodného pracovníka, tak nastává další úkol a to adaptace nového zaměstnance do současné kultury, struktury a prostředí zaměstnance. Tento krok si popíšeme v další kapitole této bakalářské práce.

4.3 Adaptace zaměstnanců na pozici skladník

Každý nový zaměstnanec do firmy by měl projít procesem, který se nazývá adaptace zaměstnanců. V tomto procesu je nový člen naší pracovní skupiny seznamován s pracovním prostředím, svou pracovní náplní, produkty, ostatními členy pracovní skupiny a také s kulturou společnosti. Cílem adaptace zaměstnance na pozici skladník bude hlavně snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců a také zvýšení pracovní spokojenosti pracovníků.

Celý proces adaptace zaměstnance na pozici skladník bude probíhat v následujících krocích:

1. Seznámení pracovníka s naší společností formou prohlídky prostor společnosti a výkladu o historii společnosti, její kultuře a způsobu odměňování
2. Seznámení pracovníka s jeho každodenní pracovní náplní, formou předání dokumentu popisujícím jeho pracovní náplň (tento dokument naleznete v přílohách)
3. Představení nového zaměstnance ostatním pracovníkům
4. Prvotní zaškolení nového pracovníka formou názorné ukázky jeho jednotlivých pracovních úkolů

Po provedení výše uvedených kroků, můžeme považovat adaptaci nového pracovníka za splněnou. Nyní je nutné se s pracovníkem domluvit na způsobu kontroly výsledků adaptace a celkové spokojenosti pracovníka s prací a pracovními podmínkami u nás ve firmě. Tuto kontrolu budeme provádět vždy 1 za měsíc a to formou rozhovoru pracovníka s vedoucím pracovníkem, kdy bude mít pracovník možnost sdělit své problémy, ale také nápady na zlepšení jeho současné práce.

4.4 Získávání zaměstnanců na pozici administrativní pracovník

V této kapitole si popíšeme jednotlivé kroky získávání zaměstnanců na pozici administrativní pracovník.

4.4.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců na pozici skladník

Firma se během své krátké historie rozvíjela a s tímto rozvojem je také samozřejmě spojeno zvyšování počtu denních objednávek a také zvyšování množství administrativní práce, které nás vede k tomu, že pro zkvalitnění poskytovaných služeb našim zákazníkům je nutné rozšířit stávající strukturu firmy o nové pracovní místo a to o pracovní pozici administrativní pracovník.

4.4.2 Popis a specifikace pracovní pozice administrativní pracovník

Pracovní pozice administrativní pracovník bude pozice, která vzhledem povaze prováděné práce bude spíše vhodná pro ženu. Co se týče pracovních podmínek, tak každý pracovník na dané pozici bude mít v místě pracoviště k dispozici svůj vlastní pracovní stůl s PC. Pracovní doba bude začínat v 7:00 a končit v 15:00 a v tomto čase budou mít pracovníci půlhodinovou pauzu na oběd, který je možné objednat u rozvážkové firmy, které pravidelně zaváží obědy do dalších firem v areálu.

Mezi každodenní pracovní náplň pracovníka na pozici administrativní pracovník budou spadat následující činnosti:

- vyřizování a evidence objednávek;
- fakturace, příjem zboží do systému;
- zasílání obchodních nabídek klientům;
- úzká spolupráce s pracovní pozicí skladník;
- vyřizování dotazů od zákazníků a také od obchodních zástupců.

4.4.3 Zvážení alternativ

Jelikož musíme brát v úvahu snižování nákladů práce v organizaci, tak je nutné zvážit, zda je vytvoření a obsazení pracovního místa opravdu nutné. Vzhledem k tomu, že se bude jednat o zcela nové pracovní místo, které je dle již dříve uvedených informací potřebné pro další rozvoj firmy, tak zvážení možných alternativ, jako jen např. Diverzifikace úkolů mezi jiné pracovní pozice nebo rozšíření pracovní doby formou přesčasů atd. není v našem případě možné.

4.4.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

Níže si uvedeme jednotlivé specifikace pracovního místa administrativní pracovník a požadavky na pracovníka:

- **Odborné schopnosti pracovníka** – dobrá znalost práce s PC, znalost nabízených produktů, komunikační dovednosti na vysoké úrovni.
- **Požadavky na chování a postoje** – smysl pro pořádek, spolehlivost, důkladnost, loajálnost, organizační schopnosti na vysoké úrovni.
- **Odborná příprava a výcvik** – minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, řidičský průkaz skupiny B, znalost práce s PC.
- **Zkušenosti, praxe** – na tuto pracovní pozici nebude vyžadována předchozí praxe.
- **Zvláštní požadavky** – na pracovní pozici administrativní pracovník bude vyžadováno, aby byl pracovník schopný dobře zvládat stres.
- **Další požadavky** – Občasná práce přesčas nebo o víkendech.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** – Pracovník na této pozici bude mít možnost kariérního růstu s přibývajícími zaměstnanci a možnosti povýšení. Pracovník bude pravidelně podstupovat školení ohledně nových produktů, logistická školení, školení ohledně práce s PC a také školení na práci s ekonomickým systémem.

4.4.5 Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů

Vzhledem k tomu, že současný stav zaměstnanců ve firmě neumožňuje čerpání nových zaměstnanců z interních zdrojů, tak z tohoto důvodu budeme na tuto pracovní pozici získávat zaměstnance ze zdrojů externích.

4.4.6 Volba metod získávání pracovníků

V tomto kroku musíme brát v potaz následující skutečnosti:

- čerpání pracovníků z interních nebo externích zdrojů;
- požadavky na pracovní pozici;
- situace na trhu práce;
- nutnost potřeby obsazení pracovní pozice.

Veškeré tyto skutečnosti, jsme si již popsali a určili výše v této práci, takže nyní můžeme přejít k výběru metod získávání pracovníků na pracovní pozici administrativní pracovník.

Pro pozici administrativní pracovník budeme využívat následující metody získávání zaměstnanců:

1. Inzerce (v novinách, na internetových portálech jobs.cz a prace.cz)
2. Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jednotlivé metody si nyní podrobně popíšeme a uvedeme konkrétní příklady využití.

Inzerce

Pro získávání zaměstnanců na pozici administrativní pracovník budeme využívat inzerci v novinách a to konkrétně v opavsko-hlučínském deníku, což je regionální tisk vydávaný každý den. Tento tisk nám pomůže oslovit potenciální uchazeče především starších ročníků nejen z nejbližšího okolí pracoviště, ale také z dalších obcí a měst, které se nacházejí stále v přijatelné vzdálenosti od místa pracoviště. Výhodou této inzerce v tisku je také nízká cena, která se odvíjí od počtu znaků. Cena za 30 znaků je 37 Kč. Dalším druhem inzerce, který využijeme pro získávání zaměstnanců na pozici administrativní pracovník, bude inzerce na internetových portálech prace.cz a jobs.cz, která nám zajistí oslovení potenciálních uchazečů převážně z mladších věkových kategorií, kteří spíše hledají práci na internetu než v tisku. Tyto dva portály jsme zvolili, jelikož se jedná o dva nejpoužívanější a nejznámější portály v České Republice. Opět je u této metody výhoda nízké ceny inzerce.

U inzerce v tisku budeme volit inzerování po dobu 14-ti dní a to od pondělí do soboty. U inzerce na portálu jobs.cz budeme inzerovat vždy po dobu 1 měsíce, jelikož kratší dobu inzerce portál nenabízí. U inzerce na portálu prace.cz budeme inzerovat vždy po dobu 14-ti dní, jelikož je tato metoda cenově nejvýhodnější.

Přehlednou tabulku nákladů na využití inzerce v tisku a na internetových portálech naleznete níže:

typ inzerce	cena inzerce	délka inzerce
v tisku (opavský a hlučínský deník)	740 Kč	14 dní
Jobs.cz	5,900 Kč	30 dní
Prace.cz	2,380 Kč	14 dní

Tab.č. 1.3. – Zdroj: [vlastní zpracování]

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jelikož nebudeme vyžadovat žádnou praxi na tuto pracovní pozici, protože na této pracovní pozici potřebujeme člověka naučit veškeré jeho každodenní pracovní činnosti od začátku, tak pro nás bude získávání zaměstnanců z řad absolventů středních a vysokých škol vhodnou metodou získávání zaměstnanců na tuto pracovní pozici.

K využití této metody využijeme veškeré formy inzerce a oslovení absolventů, které nám daná vzdělávací instituce nabídne. Při výběru vhodné vzdělávací instituce se budeme orientovat na ekonomicky a obchodně zaměřené instituce, takže v naší oblasti to bude např. Obchodní akademie Opava, Soukromá střední podnikatelská škola Opava, Slezská Univerzita Opava, Vysoká škola Báňská Ostrava atd.

Běžně poskytovanými metodami oslovení absolventů s pracovní nabídkou jsou na těchto vzdělávacích institucích vývěsky v prostorách vzdělávací instituce, poskytnutí informace o nabízeném pracovním místě v časopise, či jiném tištěném magazínu dané školy atd.

Co se týče nákladů spojených s využitím této metody získávání zaměstnanců, tak jsou víceméně zanedbatelné.

4.4.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Vzhledem k požadavkům na pracovníka na pozici administrativní pracovník a k jeho každodenní pracovní náplni, budeme při získávání zaměstnanců vyžadovat následující dokumenty:

- Doklad o dosaženém vzdělání;
- Strukturovaný životopis.

4.4.8 Formulace nabídky zaměstnání

Pro jednotlivé typy metod získávání zaměstnanců na pracovní pozici administrativní pracovník jsme stanovili různé typy formulace nabídky zaměstnání. Při formulaci jednotlivých nabídek jsme museli vzít v potaz výši nákladů na danou inzerci, kterou ovlivňuje právě délka nabídky zaměstnání.

Pro inzerci v tisku jsme zvolili následující formu nabídky zaměstnání:

Přijmeme administrativního pracovníka, min. SŠ, HPP, práce s PC, spolehlivost. Opava a okolí. Volejte 731656485.

Pro inzerci na internetových portálech také pro případné vývěsky do vzdělávacích institucí jsme zvolili následující formu nabídky zaměstnání:

Do hlavního pracovního poměru přijmeme pracovníka na pozici administrativní pracovník. Jedná se o práci v příjemném prostředí a v dobrém kolektivu. Místo práce se nachází v obci Služovice na Opavsku.

Pracovní náplň:

- *Vyřizování a evidence objednávek*
- *Fakturace, příjem zboží do systému*
- *Zasílání obchodních nabídek*
- *Vyřizování dotazů, telefonická podpora*

Požadavky:

- *Spolehlivost*
- *Důkladnost*
- *Smysl pro pořádek*
- *Samostatnost*
- *Chůť učit se novým věcem*
- *Pokročilá znalost práce s PC*
- *Řidičský průkaz skupiny B*
- *Minimálně středoškolské vzdělání s maturitou*

Nabízíme:

- *Práci v příjemném prostředí rozvíjející se společnosti*
- *Práci v příjemném kolektivu lidí*
- *Možnost vzdělávání*
- *Práci na HPP*
- *Jednosměnný provoz*
- *hrubá mzda: 20 000 Kč + prémie dle pracovního výkonu*

Pokud máte zájem zúčastnit se výběrového řízení na tuto pozici, zašlete nám, prosím, strukturovaný životopis (nejlépe e-mailem na velkoobchod@vasprcek.cz).

4.4.9 Uveřejnění nabídky práce

V předchozích krocích jsme si popsali jednotlivé fáze přípravy získávání zaměstnanců a v tomto kroku dojde k samotnému zveřejnění nabídky práce.

Jednotlivé metody získávání zaměstnanců budeme vždy kombinovat tak, že nejdříve budeme využívat ty metody, které jsou nejméně nákladné, tzn. využití spolupráce se vzdělávacími institucemi a inzerce v tisku a poté teprve využijeme internetovou inzerci.

Kombinací metod chceme dosáhnout vyšší efektivnosti nabídky zaměstnání a získání odpovídajícího pracovníka na dané pracovní místo a to při co nejnižších nákladech na jeho získání. Délka získávání pracovníka na pozici administrativní pracovník by neměla nikdy přesáhnout dobu 1 měsíce.

4.4.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Tento krok bude probíhat v období mezi uveřejněním nabídky zaměstnání a termínem, který bude stanoven pro uchazeče, aby doručili požadované dokumenty do organizace.

V tomto kroku budeme shromažďovat požadované dokumenty od uchazečů a postupně s nimi jednat o dalším postupu. Uchazeči budou nejdříve žádáni o zaslání strukturovaného životopisu na jehož základě poté v dalších krocích vyhodnotíme vhodnost daného uchazeče na pozici administrativní pracovník.

4.4.11 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Na základě získaných dokumentů od uchazečů, nyní roztřídíme jednotlivé uchazeče do tří skupin:

1. Velmi vhodní (nejvíce odpovídají našim požadavkům na danou pozici, budou pozváni k pohovoru)
2. Vhodní (tato skupina bude doplňovat skupinu 1. v případě nedostatečného počtu velmi vhodných uchazečů)
3. Nevhodní (těmto uchazečům zašleme zdvořilý odmítavý dopis nebo email)

4.4.12 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

V tomto finálním kroku získávání zaměstnanců si sestavíme seznam uchazečů (z předchozího kroku využijeme nejdříve skupinu č. 1 – Velmi vhodní uchazeči), kteří se zúčastní pohovoru v rámci výběru zaměstnanců.

Vzhledem k rozpočtu společnosti a charakteru daného pracovního místa si stanovíme ideální počet uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru, na 5-10 uchazečů.

4.5 Výběr zaměstnanců na pozici administrativní pracovník

Z předchozího kroku získávání zaměstnanců máme vybranou skupinu nejvhodnějších uchazečů, ze které nyní v tomto kroku vybereme toho uchazeče, který bude nejvíce odpovídat našim požadavkům na dané pracovní místo a bude také přínosem pro vytváření dobrých mezilidských vztahů v naší organizaci.

Procesu výběru zaměstnance na pozici skladník bude předcházet následující série kroků:

1. **Stanovení si nejdůležitějších požadavků na pracovní místo administrativní pracovník** – organizační schopnosti, spolehlivost, důkladnost a samostatnost, dobrá znalost práce na PC
2. **Výběr metody výběru zaměstnance na pracovní místo skladník** - Zkoumání životopisu a pohovor
3. **Výběr kritérií hodnocení uchazečů o toto pracovní místo** - znalost práce na PC, osobní vystupování
4. **Stanovení kritérií pracovního výkonu** - schopnost aktivně řešit problémy, proaktivní přístup k práci, kvalita vyřizování denních objednávek, správnost a důkladnost vystavování faktur, kvalita poskytovaných informací zákazníkům a obchodním zástupcům.
5. **Stanovení faktorů, které budeme využívat k predikování efektivnosti výkonu práce na této pracovní pozici** – počet vystavených faktur s chybou, rychlost vyřizování dotazů zákazníků, kvalita poskytovaných informací obchodním zástupcům (zpětná vazba od obchodních zástupců)
6. **Stanovení požadovaných týmových a organizačních vlastností zaměstnance** – schopnost koordinovat svojí pracovní náplň, schopnost organizace času, schopnost rychle reagovat na požadavky skladníků, obchodních zástupců
7. **Způsob získání objektivních a věrohodných informací o daném uchazeči** – dotazy na uchazeče během pohovoru, kladení správných a předem připravených otázek během pohovoru

Nyní, když již máme stanoveny veškeré výše uvedené požadavky, metody výběru a také kritéria, můžeme přistoupit k samotnému výběru zaměstnanců na pozici administrativní pracovník.

K tomu budeme využívat dvě metody výběru zaměstnanců a to zkoumání životopisu a pohovor.

Zkoumání životopisů

V předchozím kroku získávání zaměstnanců jsme od uchazečů získali potřebný dokument pro tuto metodu výběru zaměstnanců a to strukturovaný životopis. Tento druh životopisu jsme zvolili hlavně díky jednoduchosti a přehlednosti, což nám umožní lépe zhodnotit jednotlivé uchazeče o pracovní pozici administrativní pracovník.

Při zkoumání životopisů se budeme soustředit na následující body, které jsme si seřadili od nejdůležitějších po nejméně důležité, pro dané pracovní místo:

1. Znalost práce na PC
2. Dosažené vzdělání
3. Záliby a schopnosti uchazeče

Na základě zkoumání životopisů si také uděláme přípravu na další metodu výběru zaměstnanců a to pohovor. Příprava bude spočívat v sepsání otázek pro každého uchazeče, které budou sloužit k doplnění údajů o jednotlivých uchazečích.

Pohovor

Tuto metodu výběru zaměstnanců jsme vybrali, protože se jedná o nejvíce používanou a také o nejefektivnější metodu. Metoda pohovoru má mnoho různých struktur, které se liší podle množství a struktury účastníků a také dle obsahu a průběhu pohovoru. Na základě tohoto dělení jsme vybrali metodu pohovoru 1+1, tedy pohovor mezi čtyřma očima, kdy je u pohovoru přítomen tazatel (v našem případě to bude majitel společnosti) a uchazeč o pracovní místo. Pohovor bude polostrukturovaný, kdy nejdříve bude probíhat neformální rozhovor mezi tazatelem a uchazečem a následně budou uchazeči položeny otázky, které jsou uvedeny níže.

U této metody je velice důležitá příprava, což jsme již započali u předchozí metody zkoumání životopisů, kde jsme si sepsali otázky, na jejichž základě se budeme během pohovoru snažit zjistit doplňující informace o uchazeči, které nebyly ze strukturovaného životopisu uchazeče zcela zřetelné. Další přípravou na pohovor bude příprava série otázek,

kteřé budou položeny všem uchazečům a budou se týkat jejich osobnosti, schopností, naší firmy, předchozí praxe a také jeho požadavků na ohodnocení.

Níže si uvedeme jednotlivé otázky, které budou využity při pohovorech s jednotlivými uchazeči. Otázky jsme seřadili dle toho, jak budou uchazeči pokládány:

1. Co víte o naší firmě? (následně doplnění informací o naší firmě tazatelem)
2. Jak si představujete práci u nás? Máte představu o každodenní pracovní náplni? (následně doplnění pracovní náplně na pracovním místě administrativní pracovník tazatelem)
3. Jste aktuálně zaměstnán v jiné společnosti? Pokud ano, tak co Vás vede k odchodu?
4. Jaké jsou Vaše koníčky?
5. Jste kuřák nebo nekuřák?
6. Můžete vyjmenovat své silné a slabé stránky, tak jak je vnímáte Vy sám?
7. Které programy na PC aktivně využíváte?
8. Jak by jste zhodnotila své dovednosti a zkušenosti s prací s PC?
9. Jaké platové ohodnocení by jste si představoval v naší společnosti na této pozici?
10. Za jakou dobu by jste byl schopen nastoupit na tuto pozici administrativní pracovník?

Následně bude uchazeč dotázán, aby se tazatele ptal sám na otázky ohledně společnosti a daného pracovního místa.

Po uskutečnění všech pohovorů, budou všichni jednotliví uchazeči, jejich životopisy a také poznámky tazatele z jednotlivých pohovorů znovu analyzovány a na základě získaných informací bude vybrán uchazeč, který bude nejvíce odpovídat našim požadavkům na pracovní pozici administrativní pracovník. Ostatním uchazečům bude zaslán zdvořilý odmítavý dopis, či email. Celý proces získávání a výběru zaměstnance na tuto pozici by neměl nikdy přesáhnout dobu delší než 1 měsíc.

Jakmile přijmeme do firmy vhodného pracovníka, tak nastává další úkol a to adaptace nového zaměstnance do současné kultury, struktury a prostředí zaměstnance. Tento krok si popíšeme v další kapitole této bakalářské práce.

4.6 Adaptace zaměstnanců na pozici administrativní pracovník

Každý nový zaměstnanec do firmy by měl projít procesem, který se nazývá adaptace zaměstnanců. V tomto procesu je nový člen naší pracovní skupiny seznamován s pracovním

prostředím, svou pracovní náplní, produkty, ostatními členy pracovní skupiny a také s kulturou společnosti. Cílem adaptace zaměstnance na pozici administrativní pracovník bude hlavně snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, zvýšení pracovní spokojenosti pracovníků a zaučení nového zaměstnance na jeho pracovní pozici.

Celý proces adaptace zaměstnance na pozici administrativní pracovník bude probíhat v následujících krocích:

1. Seznámení pracovníka s naší společností formou prohlídky prostor společnosti a výkladu o historii společnosti, její kultuře a způsobu odměňování
2. Seznámení pracovníka s jeho každodenní pracovní náplní, formou předání dokumentu popisujícím jeho pracovní náplň (tento dokument naleznete v přílohách)
3. Představení nového zaměstnance ostatním pracovníkům
4. Prvotní zaškolení nového pracovníka formou názorné ukázky jeho jednotlivých pracovních úkolů a následného vysvětlení ekonomického systému, který ve společnosti využíváme.

Po provedení výše uvedených kroků, můžeme považovat adaptaci nového pracovníka za splněnou. Nyní je nutné se s pracovníkem domluvit na způsobu kontroly výsledků adaptace a celkové spokojenosti pracovníka s prací a pracovními podmínkami u nás ve firmě. Tuto kontrolu budeme provádět vždy 1 za měsíc a to formou rozhovoru pracovníka s vedoucím pracovníkem, kdy bude mít pracovník možnost sdělit své problémy, ale také nápady na zlepšení jeho současné práce.

5 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců a na návrhu koncepce těchto činností pro internetový obchod Vasprcek.cz. Díky této bakalářské práci jsem se mohl důkladně seznámit s touto problematikou a to jak v teoretické rovině, tak v praktické rovině. Měl jsem tedy možnost implementovat v literatuře zmiňované postupy do praxe.

Cílem této bakalářské práce bylo sestavit koncepci získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v internetovém obchodě Vasprcek.cz pro potřebné pracovní pozice. Tento cíl byl díky této práci splněn a již nyní je zde navržený postup získávání, výběru a adaptace zaměstnanců využíván v praxi a na jeho základě je aktuálně přijímán zaměstnanec na pozici skladník a do konce tohoto roku bude také přijat zaměstnanec na pozici administrativní pracovník. Přínosem bylo také seznámení se s možnostmi získávání zaměstnanců na základě spolupráce s úřadem práce, kde nám byla poskytnuta dotace na přijímaného zaměstnance na pozici skladník a tudíž tato skutečnost ušetřila velké náklady.

Díky této bakalářské práci jsme si ve firmě také uvědomili, jak je řízení a péče o naše zaměstnance důležitá, a že to jsou právě lidé, naši zaměstnanci, kteří vytvářejí onu přidanou hodnotu naší společnosti, určitou výhodu oproti konkurenci a jedině správným výběrem a řízením lidského kapitálu můžeme vybudovat stabilní a prosperující společnost.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* 10. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5056-9.
4. JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.
5. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. MILLS, Corinne. *You're hired! CVs how to write a brilliant CV*. Richmond Surrey: Trotman, 2015. ISBN 9781844551774.
7. VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
8. *Aktivní politika zaměstnanosti* [online]. Praha: KRP, 2016. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/aktivni_politika_zamestnanosti
9. *Ceník inzerce na Jobs.cz* [online]. Praha: LMC, 2016. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>
10. *Ceník inzerce na Prace.cz* [online]. Praha: LMC, 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://firmy.prace.cz>

Seznam zkratek

A.s.	akciová společnost
B2B	Business to business
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
FÚ	Finanční úřad
HPP	Hlavní pracovní poměr
Kč	Koruna česká
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PC	Personal computer
SOU	Střední odborné učiliště
SŠ	Střední škola
S.r.o.	společnost s ručením omezeným
ÚP	Úřad práce
ZP	Zdravotní pojišťovna

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2016

David Stoczek

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Popis pracovní náplně pracovní pozice skladník

Příloha č. 2 - Popis pracovní náplně pracovní pozice administrativní pracovník

Pracovní náplň pracovní pozice skladník

Místo pracoviště: David Stoczek - Vasprecek.cz, Služovice 197, 747 28 Služovice

Pracovní doba: Pondělí-Pátek: 7.00 hod – 15.00 hod

Nadřízený: Jednatel společnosti

Pracovní náplň:

- příjem a uložení zboží na sklad;
- kontrola správnosti přijatého zboží na sklad dle dodaných dokumentů;
- balení zboží;
- etiketování zboží (tisk potřebných etiket a vlastní etiketování);
- výdej zásilek ze skladu kurýrovi přepravní společnosti;
- kontrola zboží, zda nedošlo k poškození např. přepravou;
- ohlašování a správa přijatých reklamací (příjem, ohlášení o přijetí administrativní pracovníci, uložení, odeslání);
- zadávání práce a kontrola případných brigádníků.

Zaměstnanec nese zodpovědnost za:

- správnost přijatého zboží;
- odeslání zboží správným klientům;
- správu reklamací;
- případné brigádníky, kdy bude v době jejich přítomnosti jejich přímým nadřízeným.

Za zaměstnavatele:

David Stoczek

Zaměstnanec:

Pracovní náplň pracovní pozice administrativní pracovník

Místo pracoviště: David Stoczek - Vasprcek.cz, Služovice 197, 747 28 Služovice

Pracovní doba: Pondělí-Pátek: 7.00 hod – 15.00 hod

Nadřízený: Jednatel společnosti

Pracovní náplň:

1. Brandy

Zaměstnanec je odpovědný za následující brandy:

- Rafpol
- Sun baby
- Baby Sky
- Bobobaby
- Twist Car
- Jiné brandy, které zde rozhodnutím nadřízeného budou v budoucnu spadat

Odpovědnost za jednotlivé brandy v rozsahu:

- Zpracovávání objednávek klientů – příjem objednávky, zaevidování objednávky, zpracování objednávky, odeslání objednávky

2. Klienti

Zaměstnanec je spoluodpovědný za styk s následujícími klienty:

- Klienti kupující produkty dle bodu 1

Zaměstnanec je odpovědný za styk s klienty v rozsahu:

- Pravidelně zasílat výše uvedeným klientům promoční akce, novinky, případně ceníky a katalogy
- Spolupracovat s obchodními zástupci společnosti David Stoczek – Vasprcek.cz v rozsahu zasílaných objednávek, v rozsahu předávání stavů komisních skladů (1x měsíčně)
-

3. Přeprava

Zaměstnanec je zodpovědný za objednávání přepravy objednaného zboží všem klientům tak, aby objednané zboží v co nejkratší době bylo klientům doručeno.

Za zaměstnavatele:

David Stoczek

Zaměstnanec: